



Quelqu'un peut-il nous entendre ?

Un aperçu général de l'enquête de 2018 auprès des représentants des travailleurs au sein des CEE et des CE-SE

Stan De Spiegelaere et Romuald Jagodziński

etui.

Quelqu'un peut-il nous entendre ?

Un aperçu général de l'enquête de 2018 auprès des représentants des travailleurs au sein des CEE et des CE-SE

Stan De Spiegelaere et Romuald Jagodziński

Bruxelles, 2019

© Éditeur : ETUI aisbl, Bruxelles

Tous droits réservés

Impression : Print Belgium

Conception graphique : inextremis.be

Illustration de couverture : AdobeStock

D/2020/10.574/05

ISBN : 978-2-87452-555-1 (version imprimée)

ISBN : 978-2-87452-556-8 (version électronique)



L'ETUI bénéficie du soutien financier de l'Union européenne.

L'Union européenne n'est pas responsable de l'utilisation des informations contenues dans cette publication.

Remerciements : les auteurs souhaitent remercier toutes les personnes impliquées dans l'organisation de l'enquête et qui ont travaillé sur ce rapport. Des remerciements tout particuliers sont adressés à l'ensemble des fédérations syndicales européennes qui ont apporté leur collaboration à l'enquête, ainsi qu'à Aline Hoffmann, Sjef Stoop, Bruno Demaître et Markus Hertwig pour leurs commentaires sur la première version de la publication. Bien entendu, notre reconnaissance va également à toutes les personnes qui ont participé à l'enquête et pris le temps de répondre à toutes nos questions.

Les publications de l'ETUI sont produites dans le but de susciter des commentaires et d'encourager le débat. Les opinions qui sont exprimées sont celles de l'auteur ou des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les positions de l'ETUI ni celles des membres de son assemblée générale

Points saillants.

1 635

membres de CEE et de
CE-SE ont répondu

1 635

82%
sont des
hommes

84%
sont syndiqués

59%
ont un
coordinateur
syndical

88%
ont un comité
restreint

46%
ont une réunion
par an

41%
ont deux réunions
par an

Information & consultation

- Seuls 22% ont été consultés avant la décision finale.

Communication

- 67% cherchent toujours à harmoniser les positions entre les pays.

Formation

- 38% n'ont reçu aucune formation.

Art. 13, art. 6 et CE-SE

- Peu de différences en pratique
- Base juridique différente

Évolutions

- Davantage de réunions par an
- Amélioration limitée

Restructurations

- 91% sont impliqués dans des projets de restructuration.
- Moins de 13% ont eu à temps une réunion extraordinaire.

Management

- Capable d'agir : 67% indiquent la présence de décideurs.
- Mais réticent : seuls 39% indiquent que le management s'efforce de trouver des solutions.

Conflits

- 16% ont vécu un conflit important
- Peu de cas sont portés devant le tribunal

Coordinateur syndical

- La présence d'un coordinateur syndical améliore l'organisation interne des CEE

Revendications pour le futur

- Faire respecter la loi : 83% veulent interdire l'adoption de décisions sans consultation préalable

Table des matières.

Points saillants.....3

Terminologie et abréviations.5

Introduction.....6

L'enquête de 2018 sur les CEE..... 11

Les répondants.....15



Membres syndiqués.....21



Coordination syndicale.....25



Comité restreint.....27



Réunions plénières.....31



Information et consultation.....35



Restructurations.....43



Communication.....49



Management.....63



Formation.....71



Mise en œuvre.....75



Article 13, Article 6 ou CE-SE.....81



Comment un coordinateur syndical peut
faire la différence.....87



Évolutions.....91



Que faudrait-il changer ?.....97

Conclusion.....100

Références bibliographiques.....104

Pour en savoir plus.....105

Terminologie et abréviations.

Cette étude examine les points de vue des représentants des travailleurs actifs dans des comités d'entreprise européens et dans des instances représentatives similaires établies dans les sociétés européennes. Pour harmoniser le texte, nous utilisons la terminologie et les abréviations suivantes :

Abréviation/terme	Explication/commentaire
CEE	Comité d'entreprise européen
CE-SE	Comité d'entreprise d'une SE : organe représentatif établi dans une Société européenne
Comité restreint	Un plus petit groupe de membres d'un CEE, notamment chargé de préparer les réunions et qui gère le CEE entre les réunions.
Coordinateur (syndical)	Personne extérieure à la société qui, avec un mandat d'un syndicat, conseille et soutient le CEE ou le CE-SE dans son fonctionnement
Directive CEE	Directive 94/45/CE
Directive refondue	Directive 2009/38/CE
Directive SE	Directive 2001/86/CE
EEE	Espace économique européen
EMN	Entreprise multinationale
ETUI	Institut syndical européen
Membre CEE	Formule abrégée pour désigner les représentants des travailleurs actifs dans les CEE et les CE-SE
NSP	Ne sait pas
PECO	Pays d'Europe centrale et orientale
PR	Pas de réponse
Réunion plénière	Réunion planifiée, régulière, en face-à-face, de tous les membres d'un CEE ou d'un CE-SE
RH	Ressources humaines
SE	Société européenne (Societas Europaea)
UE	Union européenne

Introduction.

Notes

La scène se déroule lors d'une sortie organisée pour les employés d'une société multinationale. Au moment d'une pause, un salarié irlandais, un salarié espagnol et un salarié roumain prennent ensemble un café.

L'employé irlandais raconte : « En Irlande, la société a récemment licencié 50 travailleurs et a prétendu qu'il ne s'agissait que d'une restructuration locale mineure »

L'Espagnol lui répond : « Et bien, en Espagne, notre entreprise a externalisé l'ensemble des services du personnel et du coup elle s'est débarrassée de la totalité du département ».

Et le Roumain d'ajouter : « Vraiment ? En Roumanie, ils ont fermé toute l'usine et ils ont tout délocalisé en Chine ».

Ces histoires vous paraissent familières ? Est-ce vraiment la manière dont les salariés, les travailleurs, doivent obtenir des informations sur l'avenir de leur vie professionnelle ?

Malheureusement, pour de nombreux représentants des travailleurs au sein des sociétés multinationales, la réalité n'est pas très différente de celle décrite dans cette anecdote. Privés d'informations fondamentales sur les intentions de la société, les restructurations et les postes de travail, et en l'absence de dialogue avec la direction centrale, les travailleurs sont laissés dans l'ignorance des performances financières économiques, de la situation dans d'autres pays et de ce que à quoi pourrait ressembler leur propre avenir.

Pour lutter contre cette situation et pour garantir le droit fondamental des travailleurs d'être informés et consultés sur ce qui se passe dans leur entreprise, l'Union européenne a adopté en 1994 une directive sur les comités

d'entreprise européens (CEE) et, en 2001, une directive sur les comités d'entreprise des sociétés européennes (CE-SE).

Les CEE et les CE-SE offrent un forum officiel au dialogue social au niveau de l'entreprise (multinationale) : ils réunissent des représentants des travailleurs des différents pays et la direction centrale d'une société multinationale. En outre, ils permettent aux travailleurs d'être informés et consultés sur les problèmes transnationaux de la société et, à leur tour, d'influencer le processus de décision dans l'entreprise via la procédure de consultation.

Des résultats d'enquête uniques

Dans la présente publication, nous proposons un aperçu du fonctionnement de ces comités, en présentant le point de vue des représentants des travailleurs. La publication présente les résultats de la plus grande enquête menée à ce jour auprès des représentants au sein des CEE. L'enquête relève les opinions formulées, sur un large éventail de sujets, par plus de 1 600 représentants des travailleurs provenant de tous les pays de l'UE et représentant plus de 300 CEE différents.

Cette première publication présente un aperçu graphique de certains des principaux résultats de l'enquête. Elle vise un large public et cherche dès lors à éviter l'emploi d'une terminologie et de méthodes statistiques complexes. Par conséquent, nous nous limitons à une analyse descriptive des données. Des publications ultérieures fourniront une analyse statistique plus approfondie de certains des sujets examinés ici.

Introduction.

Le contexte politique

La présente recherche entend combler une lacune relative au fonctionnement des CEE et des CE-SE vu de l'intérieur, c'est-à-dire du point de vue des représentants des travailleurs qui siègent au sein de ces instances. Cette étude est publiée à un moment important : 25 ans après l'introduction de la première directive sur les CEE, un débat est en cours sur la situation actuelle des CEE et sur leur avenir. L'étude s'inscrit dans les discussions actuelles qui évaluent les CEE dans la période qui a suivi la directive refondue, en vue d'identifier des améliorations possibles.

L'UE a adopté sa première directive sur les comités d'entreprise européens en 1994, en créant un cadre légal pour l'établissement de ces CEE. Sans entrer dans le détail de la législation, il convient de souligner que la directive a joué un rôle important de catalyseur pour l'établissement de comités d'entreprises transfrontaliers, qui ont mobilisé des milliers de représentants des travailleurs.

Très vite, il est apparu clairement que de nombreux CEE ne fonctionnaient pas correctement. Les employeurs pouvaient aisément retarder ou carrément empêcher la mise en place d'un CEE. En outre, une fois établis, les CEE n'étaient souvent informés qu'une fois que les décisions définitives avaient déjà été adoptées. Bien entendu, à ce stade-là, il n'existe plus de marge de manœuvre (ou de temps) pour qu'une consultation effective puisse avoir lieu.

Pour remédier à ce problème, l'Union européenne a adopté la directive refondue en 2009, avec comme objectifs une augmentation du nombre des

CEE, une amélioration de leur fonctionnement et la garantie d'une sécurité juridique pour toutes les parties impliquées.

L'évaluation de la directive refondue par la Commission européenne était prévue pour 2016, mais elle a ensuite été retardée jusqu'en 2018. Comme cela avait été le cas de la directive initiale, la Commission européenne a identifié de multiples problèmes touchant au fonctionnement des CEE, mais ce diagnostic n'a pas débouché sur une volonté d'amélioration des règles qui régissent les CEE, aucune initiative n'ayant été lancée pour avancer dans ce sens.

Les comités d'entreprise des SE

L'UE, inspirée par la mise en œuvre et l'évolution des comités d'entreprise européens, a également adopté un cadre réglementaire touchant ce que l'on appelle les sociétés européennes (*Societas Europaea*, ou SE). Ce cadre comprend un règlement, précisant les modalités de la constitution d'une telle SE, et une directive relative à la mise en œuvre (possible) d'instances de représentation pour l'information et la consultation sur les questions transnationales.

Ces comités d'entreprise des SE sont très semblables aux CEE s'agissant de leurs objectifs, de leur constitution et de leur fonctionnement. Nous avons par conséquent inclus dans cette enquête les représentants des travailleurs au sein des CE-SE et analysé leurs avis tout comme celui des membres des CEE.

Le contexte de la recherche

Au fil des années, les comités d'entreprise européens ont bénéficié d'une grande attention de la part des chercheurs, des universitaires, des décideurs politiques et d'autres acteurs concernés. Une littérature abondante existe et offre des aperçus précieux pour les acteurs de terrain et les décideurs politiques sur la manière dont fonctionnent les CEE, sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, sur les défis juridiques à relever et sur la manière dont les CEE fonctionnent en interne.

Dans la perspective de l'évaluation par la Commission européenne de la directive refondue sur les CEE, prévue en 2018, une série d'importantes études ont été publiées, notamment :

- une analyse juridique des législations nationales de transposition (Jagodziński 2015) et du niveau d'articulation entre le niveau local et le niveau européen (Dorsemont & Kerckhofs 2015) ;
- un aperçu du contenu des accords sur les CEE et de leur évolution au fil du temps (De Spiegelaere & Jagodziński 2015) ;
- une analyse longitudinale d'études de cas de CEE (Kerckhofs 2015) ;
- une étude portant sur le point de vue des coordinateurs des CEE à propos de cette institution (Voss 2016) ;
- une évaluation d'ensemble de la directive refondue, réalisée à la demande de la Commission européenne (European Commission 2016) ;
- une analyse des implications des accords CEE dans le cadre de la directive refondue (De Spiegelaere 2016) ;
- et une étude du point de vue des employeurs sur les CEE (Pulignano et Turk 2016).

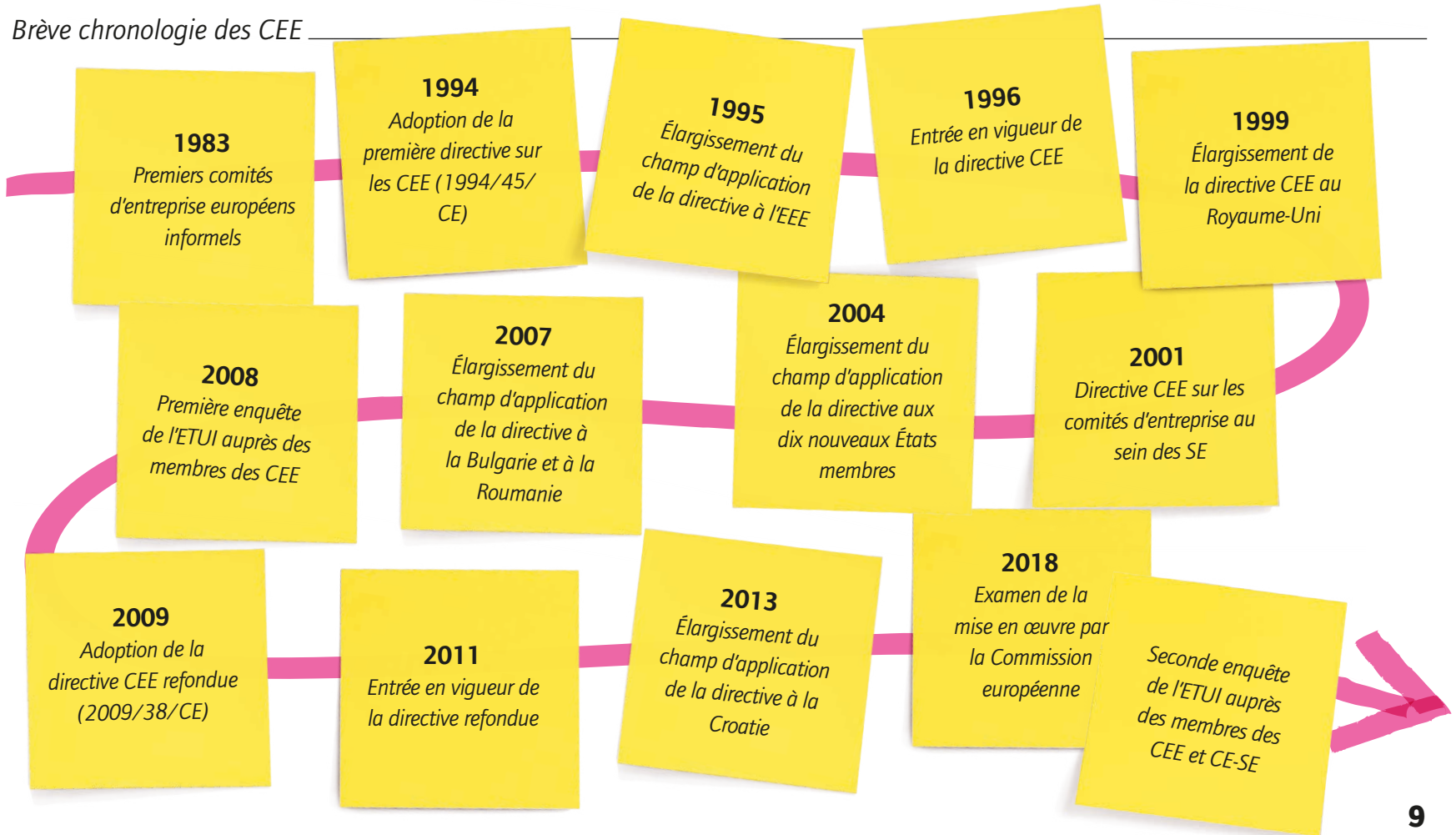
La présente enquête et sa publication apportent un complément à ces travaux de recherche en offrant un aperçu unique des opinions des représentants des travailleurs eux-mêmes au sein des CEE.

Cela nous permet d'aller au-delà des enseignements d'une étude de cas, en offrant une perspective plus représentative et plus générale, qui tient également compte des opinions et des perceptions des représentants présents au sein de plus petits CEE et CE-SE, dans des pays où les membres des CEE sont peu nombreux, en proposant une analyse comparée de leurs appréciations et de leurs opinions. En revanche, une enquête normalisée présente des limitations inévitables, parce qu'elle condense et fusionne des opinions riches et variées, en les contraignant à s'inscrire dans un cadre standardisé de réponses et d'opinions dont la formulation a été établie préalablement.

Toutefois, nous sommes convaincus que, conjointement avec l'ensemble des travaux de recherche existants, les résultats de cette enquête et l'analyse qui en est faite dans la présente publication permettront aux acteurs de terrain et aux décideurs politiques d'avoir une vue (plus) complète de la situation actuelle des CEE et des défis qui les attendent.

Introduction.

Brève chronologie des CEE



Brève chronologie des CEE

En 1983, la nécessité de disposer d'une forme transnationale d'information et de consultation des représentants des travailleurs au niveau européen a conduit aux premières expériences de comités d'entreprise au niveau européen. Des représentants des travailleurs étrangers ont commencé à être invités sur une base ad hoc à participer à des réunions des comités d'entreprise du groupe au niveau national afin de pouvoir échanger des informations avec des représentants du pays où le groupe a son siège central et d'harmoniser leurs positions vis-à-vis de la direction. Dans d'autres entreprises, de véritables comités d'entreprise transnationaux ont été mis en place.

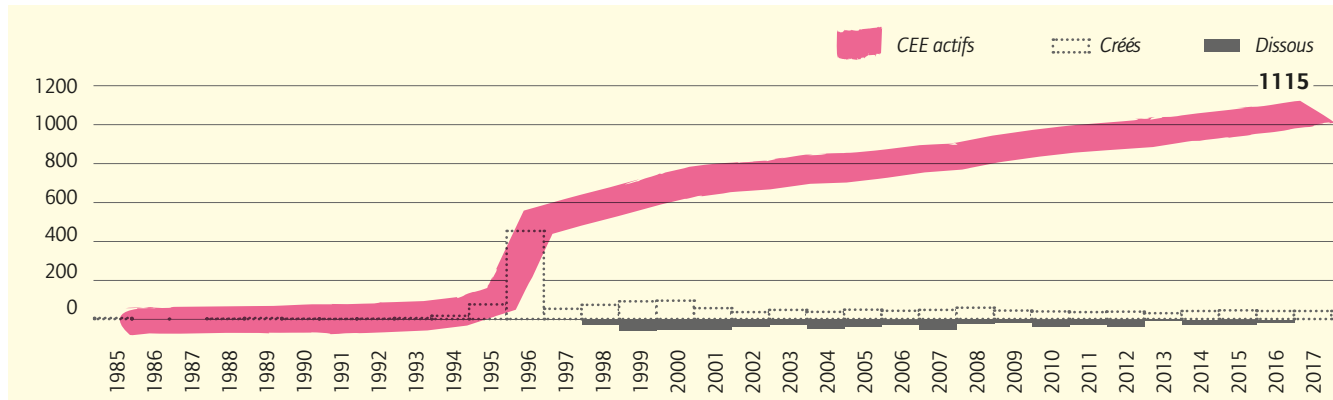
En raison du climat politique qui régnait dans la Communauté européenne, il a fallu encore attendre 10 ans, jusqu'en 1994, avant l'adoption d'une législation européenne créant un cadre légal pour les comités d'entreprise européens. Pour encourager la création volontaire de CEE, la directive prévoyait la possibilité de négocier et de lancer des CEE « volontaires » avant

que la directive n'entre en vigueur, en 1996. Ces accords dits de l'article 13 n'étaient pas régis par les dispositions de la directive. Comme on peut le voir dans le graphique ci-dessus, cet incitant a fonctionné et a conduit à une forte augmentation du nombre des CEE mis en place.

Après 1996, le nombre des CEE a augmenté régulièrement mais à un rythme un peu plus lent (De Spiegelaere 2016). L'un des objectifs de la directive refondue de 2009 était d'augmenter le nombre des CEE mais il n'existe aucune indication permettant de penser que cet objectif a été effectivement atteint.

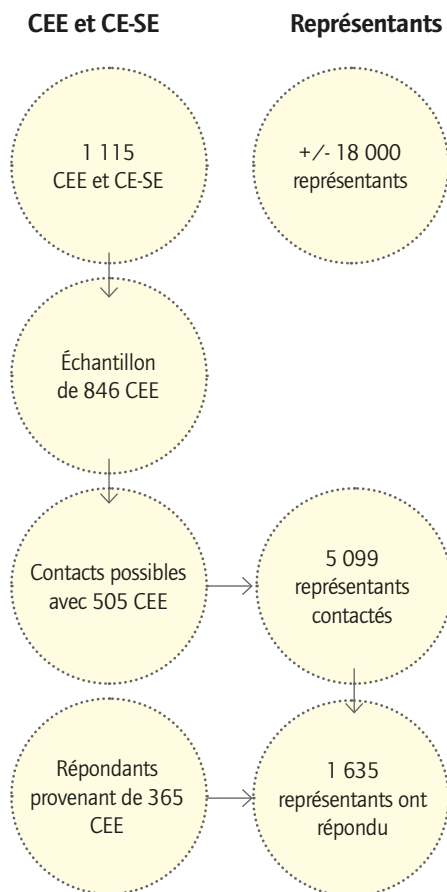
Au fil des années, le nombre de CEE dissous a également augmenté.

Dans la plupart des cas, ces dissolutions de CEE sont le résultat de fusions et d'acquisitions (De Spiegelaere et Jagodziński 2015).



L'enquête de 2018 sur les CEE.

Qui a répondu ?



1 635
représentants de
365 CEE et CE-SE

L'objectif de l'enquête était de collecter des données auprès d'un échantillon représentatif de représentants des travailleurs au sein des CEE. Nous avons estimé en juillet 2017 que cette population tournait autour des 18 000 personnes.

Malheureusement, il n'existe pas de liste centralisée des représentants des travailleurs dans les CEE. Nous avons donc décidé de commencer par les CEE que nous avons identifiés dans la base de données de l'ETUI (www.ewcdb.eu). 846 ont été sélectionnés, de manière aléatoire, et contactés. Ce contact s'est révélé fructueux pour 505 CEE, soit un total de 5 099 représentants au sein des CEE. Sur ces 5 099 représentants, 1 635 ont répondu à l'enquête (32%) en nous fournissant ainsi des informations émanant de 365 CEE différents.

L'enquête de 2018 sur les CEE.

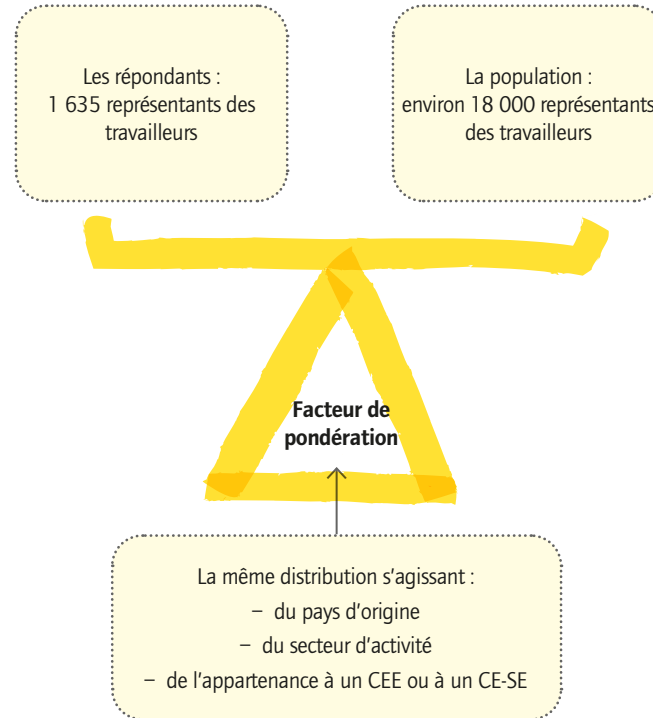
Notes

Des données représentatives ? Des résultats pondérés

Même si nous avons sélectionné un échantillon aléatoire de CEE, les personnes ayant répondu à l'enquête diffèrent de notre population (estimée) à plusieurs égards. Cette situation est due au fait que notre enquête a atteint certains groupes de représentants dans les CEE plus que d'autres, et que certains représentants dans les CEE étaient davantage enclins à donner suite à notre invitation à participer à l'enquête.

Pour corriger ce biais, nous avons inclus un facteur de pondération dans l'analyse, sur la base du pays d'origine, du secteur d'activité et du fait que le représentant provenait d'un CEE ou d'un CE-SE.

L'utilisation d'un facteur de pondération nous a donc permis de rééquilibrer les différences entre la population et les personnes ayant répondu à l'enquête relativement à chacun de ces trois aspects.



L'enquête de 2018 sur les CEE.

1 635 représentants au sein des CEE, provenant de 365 CEE

L'enquête a collecté des informations auprès de 1 635 membres de 365 CEE et CE-SE différents. Nous décrivons ci-après ces 365 CEE en termes de pays où la société possède son siège central.

Conformément aux conclusions tirées de la banque de données sur les CEE (www.ewcdb.eu), une proportion importante des CEE ayant répondu à l'enquête ont leur siège principal en Allemagne, aux États-Unis et en France. À l'inverse, alors qu'il existe un bon nombre de CEE actifs dans des sociétés ayant leur siège central au Royaume-Uni, nous constatons que l'enquête ne nous a permis d'obtenir des informations que sur 19 CEE établis dans ce pays.

Très peu de CEE ayant répondu à l'enquête ont leur siège central situé dans un pays d'Europe centrale et orientale. Cette situation s'explique par le fait qu'à peine moins de 10 CEE ont été établis dans des sociétés dont le siège central est situé dans les pays en question.

Pays où est établi le siège central de la société des 365 CEE repris dans l'enquête

Allemagne	70
États-Unis	51
France	46
Suède	27
Belgique	24
Finlande	22
Pays-Bas	21
Royaume-Uni	19
Suisse	19
Italie	12
Danemark	10
Autriche	7
Espagne	7
Autres EEE	11
Autres hors EEE	19

L'enquête de 2018 sur les CEE.

Notes

Une enquête axée sur les représentants au sein des CEE

Cette publication est uniquement focalisée sur les perceptions des représentants individuels des travailleurs au sein des CEE. Cela signifie que les pourcentages mentionnés ne reflètent pas les proportions de CEE ou les différences entre CEE et les sociétés multinationales, mais qu'ils font référence aux membres des CEE, et reflètent leurs opinions et les différences de perception entre ces membres des CEE.

	Niveau CEE	niveau membres CEE
Pays	« Une partie importante des CEE sont établis en Allemagne »	« Une proportion importante des membres des CEE proviennent d'Allemagne »
Moment de l'information et de la consultation	« La plupart des CEE ne sont pas informés et consultés en temps utile »	« La plupart des membres des CEE ne sont pas informés et consultés en temps utile »
Formation	« Une formation est assurée aux travailleurs dans une moitié des CEE »	« Une moitié des membres des CEE ont reçu une formation »

Élément privilégié dans ce rapport

Par exemple, si nous analysons la diligence avec laquelle l'information et la consultation s'effectuent, cette analyse pourrait s'effectuer au niveau des CEE ou au niveau des membres des CEE.

L'on pourrait ainsi conclure que pour la plupart des CEE, l'information et la consultation ne s'effectuent pas en temps utile.

Mais l'on pourrait également conclure qu'au niveau des membres des CEE, la plupart de ces membres ne sont pas informés et consultés en temps utile.

Dans la présente publication, tous les chiffres doivent être interprétés au niveau des membres des CEE et non au niveau des CEE eux-mêmes.

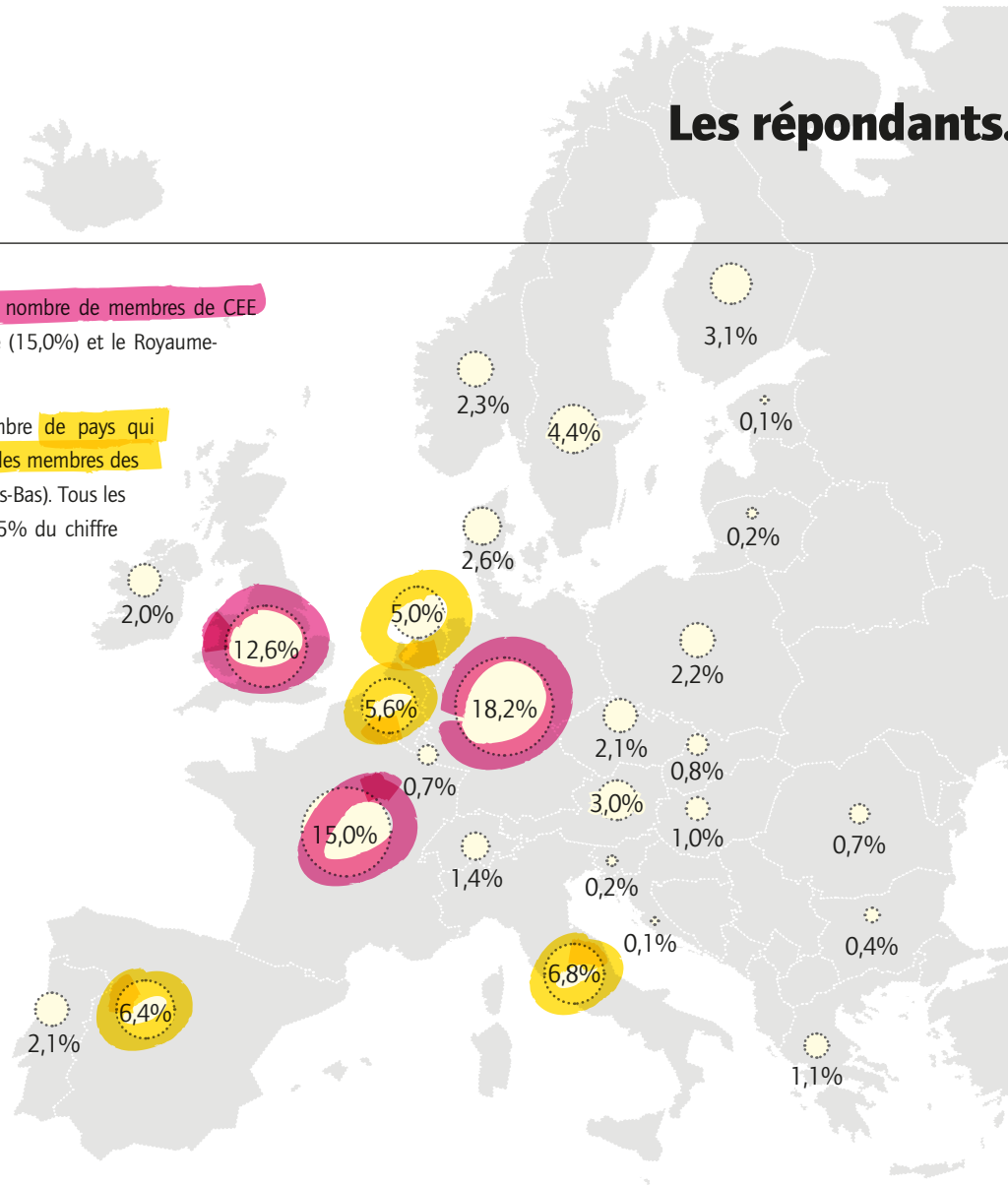
Les publications ultérieures se focaliseront sur le niveau du CEE en agrégeant les données provenant des membres, mais ce n'est pas le cas dans la présente publication.

Les répondants.

D'où viennent-ils ? _____

Les pays comprenant le plus grand nombre de membres de CEE sont l'Allemagne (18,2%), la France (15,0%) et le Royaume-Uni (12,6%).

On trouve ensuite un certain nombre de pays qui représentent entre 5 et 7% de tous les membres des CEE (Italie, Espagne, Belgique et Pays-Bas). Tous les autres pays représentent moins de 5% du chiffre total des membres des CEE.



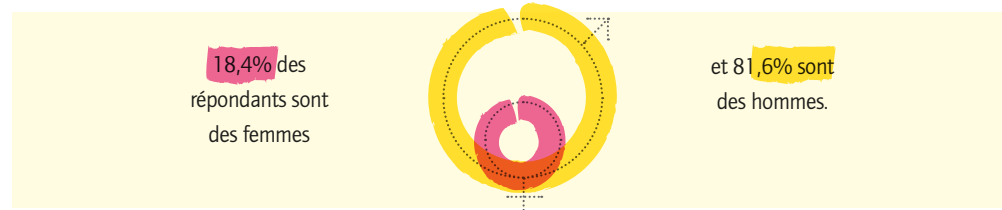
Notes

Les répondants.

Notes

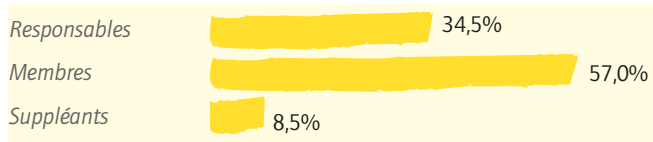
CEE : où sont les femmes ? _____

Répondants :



Responsables, membres et suppléants _____

Répondants selon leur fonction au sein du CEE

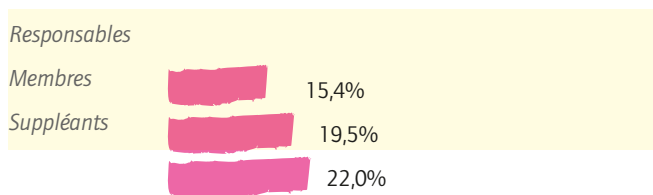


34,5% des répondants sont des « responsables » : il s'agit de membres du CEE qui exercent une fonction de président ou de vice-président, de secrétaire, et/ou une position en tant que membre du comité restreint de leur CEE.

La plupart des membres du CEE qui ont répondu sont des membres ordinaires du CEE qui n'assument pas de fonction supplémentaire.

8,5% des répondants sont des membres suppléants.

Un plafond de verre pour les femmes ? % de femmes dans les différentes fonctions au sein d'un CEE _____

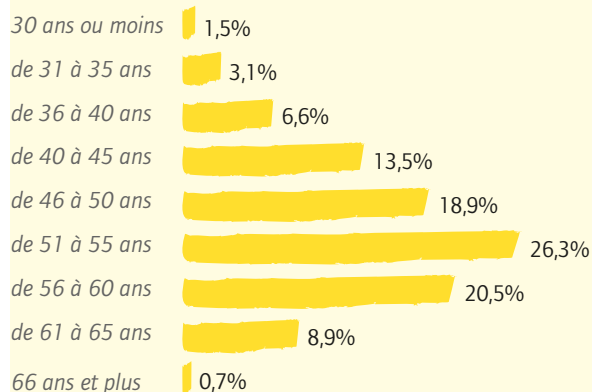


La grande majorité des membres des CEE sont des hommes : plus de huit sur dix. Lorsque nous comparons le genre des membres des CEE et leurs fonctions, nous constatons que l'on trouve moins de femmes dans les positions plus dirigeantes. 22% de tous les membres suppléants qui ont répondu sont des femmes contre 19,5% de femmes pour les membres ordinaires et 15,4% seulement pour les personnes exerçant une responsabilité au sein d'un CEE. Il existe donc une marge d'amélioration considérable en termes d'équilibre entre les genres au sein des CEE.

Les répondants.

Quel âge ont les membres des CEE ? _____

% des membres d'un CEE par catégorie d'âge



L'âge moyen des membres des CEE se situe **entre 50 et 51 ans**. Comme on pouvait s'y attendre, il n'existe que peu de membres âgés de plus de 65 ans, mais il existe aussi très peu de membres de moins de 30 ans (seulement 1,5%). Le plus jeune membre d'un CEE ayant répondu à l'enquête avait 26 ans, et le plus âgé avait 73 ans.

Les responsables sont plus âgés _____

Âge moyen

52 ans
pour les
responsables

50 ans
pour les membres

49 ans
pour les membres
suppléants

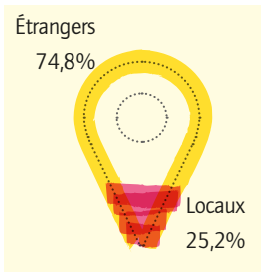
L'âge moyen des membres des CEE qui sont également membres du comité restreint ou qui exercent la (vice-) présidence (c'est-à-dire les responsables) a tendance à être en moyenne plus élevé (52 ans) que celui des membres ordinaires (50 ans) et des membres suppléants (49 ans).

Les répondants.

Notes

Des membres locaux ou des membres étrangers ?

Le CEE rassemble des travailleurs venus de différents pays. Dans les multinationales européennes, certains de ces membres seront originaires du même pays que celui où la société a son siège central. Nous considérons alors qu'il s'agit de membres « locaux » du CEE, alors que les membres « étrangers » sont ceux qui proviennent d'un autre pays que celui du siège de la société.



Un représentant sur quatre provient du même pays que celui où la société a son siège central, alors que trois représentants sur quatre font partie d'un CEE où le siège central est situé dans un autre pays. Bien entendu, tous les membres des CEE venus de sociétés dont le siège central est situé aux États-Unis, au Japon ou dans un autre pays extérieur à l'EEE sont des membres « étrangers ».

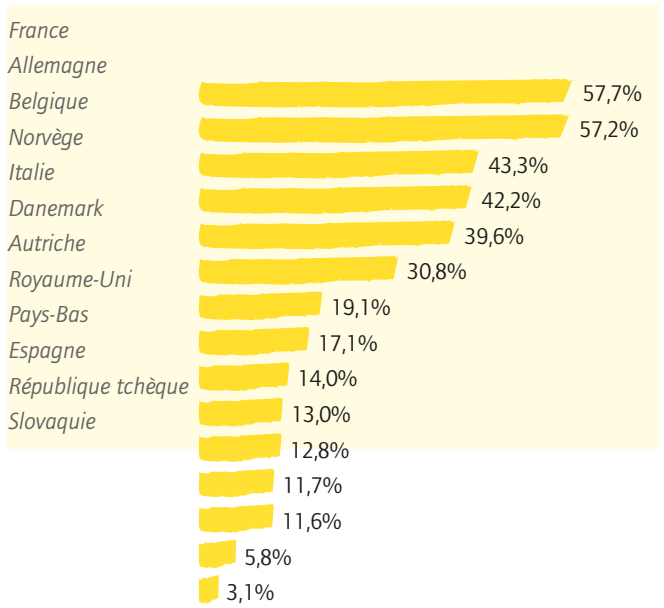
Qui possède le plus de membres « locaux » ?

Les sièges au sein d'un CEE reflètent généralement les niveaux d'emploi de la société concernée dans les différents pays. La Suisse et la Finlande possèdent le plus grand nombre de membres « locaux », ce qui signifie qu'ils sont membres de CEE dans des sociétés qui sont basées respectivement en Suisse et en Finlande. En revanche, il existe de nombreux pays qui ne comptent que peu de membres, voire pratiquement aucun membre des CEE dans des sociétés dont le siège central est situé dans le pays en question.

On ne trouve pratiquement aucun membre « local » parmi les membres provenant des pays d'Europe centrale et orientale. Cette situation résulte du fait que très peu de sociétés ayant leur siège central dans les PECO ont mis sur pied un CEE.

% de membres locaux, par pays

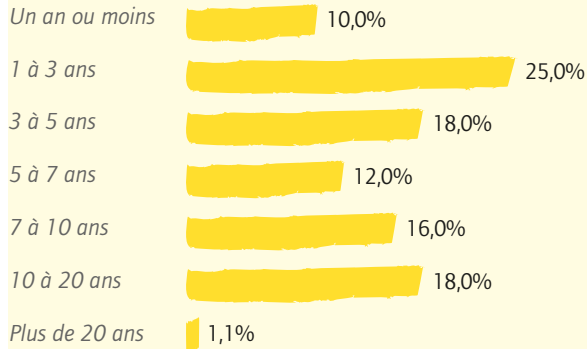
Suisse
Finlande
Suède



Les répondants.

Depuis combien de temps sont-ils membres ? _____

Année au sein du CEE



Le membre **moyen** du CEE est membre de ce CEE depuis **environ 5 ans**. Environ 10% sont membres depuis moins d'un an et 17,7% sont membres depuis plus de 10 ans. L'une des **personnes ayant répondu** à notre enquête siège au sein du CEE depuis 30 ans (félicitations !).

Qui a les carrières les plus longues ? _____

Les **responsables** ont tendance à être présents pendant plus longtemps dans les CEE. Pour ces derniers, leur ancienneté médiane au sein du CEE est d'à peu près 8 ans (contre 5 ans pour les membres ordinaires).

Les **membres syndiqués** tendent également à être présents depuis plus longtemps : leur ancienneté médiane au sein du CEE est de 6 ans contre 3 ans pour les membres non syndiqués.

Les **membres des CEE** originaires des pays d'Europe centrale et orientale et des pays d'Europe du Sud ont en moyenne une présence plus récente au sein des CEE que les membres provenant d'autres pays.



**Membres
syndiqués.**

Membres syndiqués.

Notes

Membres syndiqués

Une nette majorité des personnes ayant répondu à l'enquête sont syndiquées. Comme l'enquête a été distribuée avec la collaboration des fédérations syndicales, il est probable que cette catégorie se trouve surreprésentée. Dans le même temps, comme nous le verrons sur la page suivante, cette surreprésentation est probablement limitée à quelques pourcents.



83,7%
des membres
sont syndiqués

Des variations importantes d'un pays à l'autre

Pourcentage de membres syndiqués

Norvège	100,0%
Belgique	99,3%
Suède	98,9%
Finlande	96,2%
Danemark	95,4%
France	93,7%
Autriche	93,5%
Italie	92,0%
Espagne	91,8%
Allemagne	88,4%
République tchèque	79,8%
Royaume-Uni	72,1%
Hongrie	66,4%
Pologne	62,9%
Roumanie	61,9%
Irlande	58,0%
Bulgarie	55,5%
Pays-Bas	54,6%

Si l'on se focalise uniquement sur les pays comptant plus de 20 membres (lorsqu'il y a moins de 20 membres, les résultats ne sont pas véritablement fiables), nous pouvons observer une variation importante s'agissant de la proportion des syndiqués parmi les représentants au sein des CEE. Dans de nombreux pays, presque tous les membres du CEE sont syndiqués. En revanche, dans les pays comme les Pays-Bas, la Bulgarie, l'Irlande, la Roumanie et la Pologne, moins de 65% des membres des CEE sont syndiqués.

Ces résultats s'expliquent manifestement par les spécificités des contextes nationaux en matière de relations professionnelles, les niveaux généraux de syndicalisation des travailleurs dans le pays concerné, ainsi que les règles nationales qui régissent la sélection des membres des CEE.

Membres syndiqués.

Des membres syndiqués dans la plupart des CEE

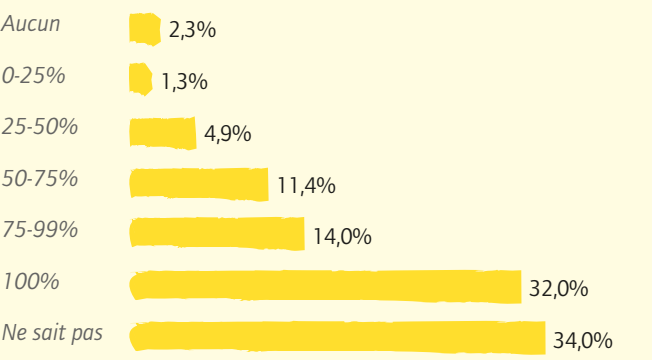
À la question de savoir si les autres membres du CEE sont syndiqués, environ le tiers des membres indiquent que (selon eux) tous les membres du CEE étaient également syndiqués. D'autre part, à peu près un quart des membres affirment que la majorité des membres du CEE (mais pas la totalité) sont syndiqués. Une personne sur trois, en revanche, ne peut répondre à la question.

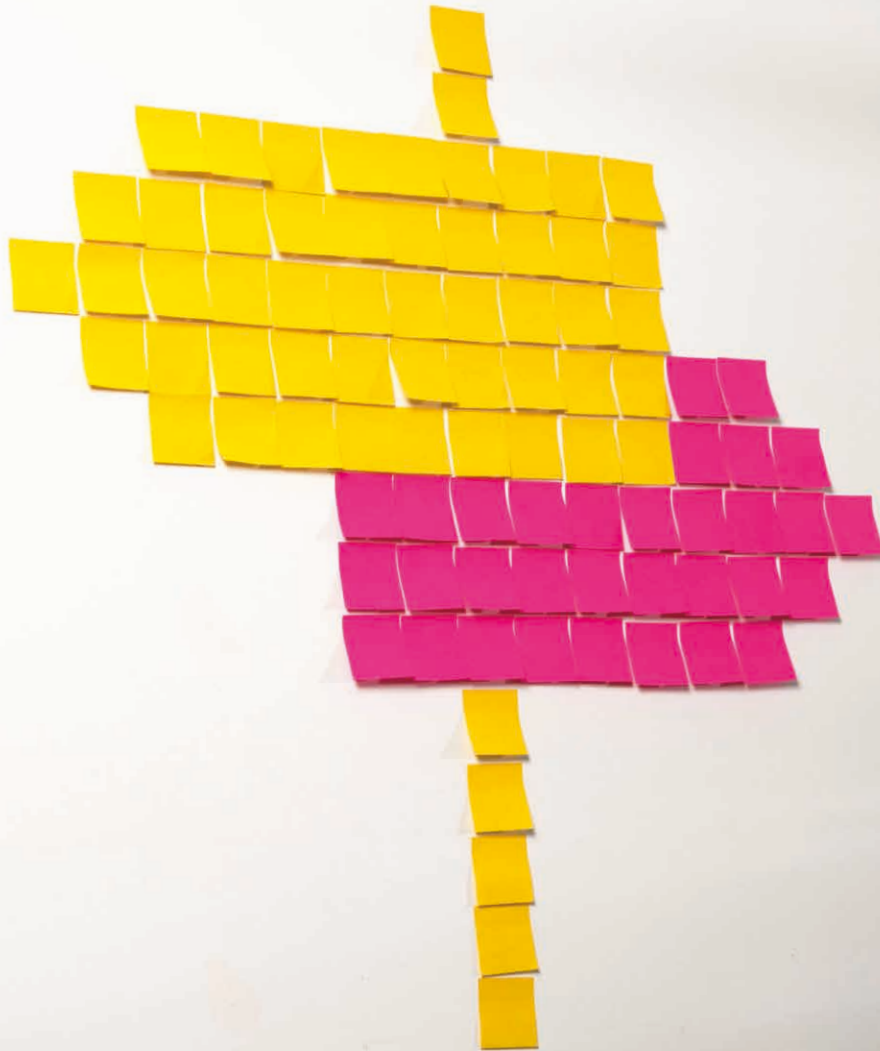
Cela signifie que seulement 8,5% des membres pensent que leur CEE comporte moins de 50% de membres syndiqués.

Dans leur ensemble, les membres des CEE estiment qu'en moyenne 80% des membres de leur CEE sont également affiliés à un syndicat. Dans cette enquête, 83,7% des personnes ayant répondu étaient syndiquées (voir page précédente).

Cela montre que la surestimation des membres syndiqués pourrait être relativement limitée. Parallèlement, le fait qu'un tiers des personnes ayant répondu ne connaissent pas la réponse à cette question montre qu'il n'est pas possible de porter un jugement définitif sur la proportion des membres syndiqués au sein des CEE.

Proportion des membres syndiqués au sein d'un CEE (selon les membres des CEE)





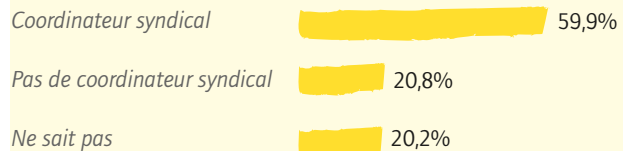
**Coordination
syndicale.**

Coordination syndicale.

Notes

Les syndicats sont des acteurs importants au sein des comités d'entreprise européens. Tout d'abord, de nombreux membres des CEE sont syndiqués. Ensuite, dans de nombreux pays, la représentation locale s'effectue par l'entremise des syndicats, ce qui en fait des partenaires du CEE pour les inputs et les rapports. Ensemble, ils constituent le tissu même des systèmes de représentation des intérêts des travailleurs. Troisièmement, les syndicats apportent un soutien aux CEE en matière d'expertise et de formation. De nombreux CEE ont également des coordinateurs syndicaux, qui sont des syndicalistes chargés d'assister le CEE dans son fonctionnement et qui assurent le lien avec les activités syndicales.

La plupart des membres des CEE sont assistés par des coordinateurs syndicaux...



59% des membres du CEE déclarent avoir accès à une aide apportée par un coordinateur syndical. Environ un membre sur cinq ne dispose pas d'un coordinateur syndical et un membre sur quatre ignore si un coordinateur syndical assiste son CEE.

67,7%
des membres des CEE
considèrent que leur
coordinateur syndical
est essentiel pour le
CEE

Et cette aide est considérée comme importante pour le CEE...

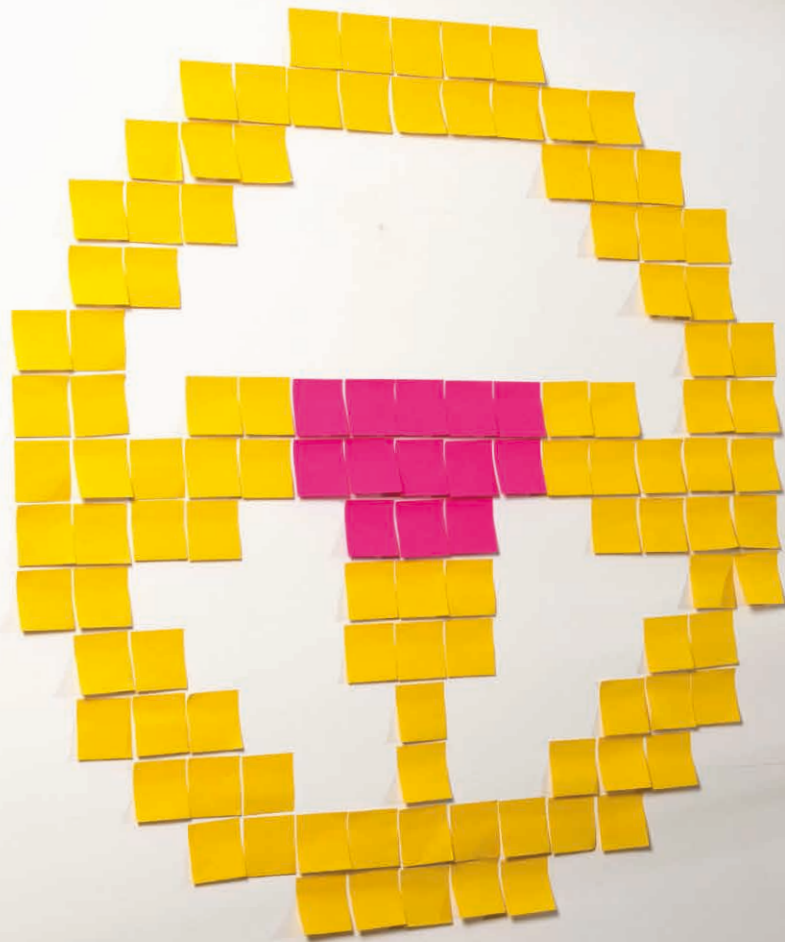


Les membres d'un CEE qui bénéficient du soutien d'un coordinateur apprécient généralement sa contribution. 67,7% des membres d'un CEE estiment que le coordinateur est essentiel pour le bon fonctionnement du CEE.

... même chez les non syndiqués



59% des membres non syndiqués estiment que l'aide du coordinateur syndical est essentielle pour le bon fonctionnement du CEE.



**Comité
restreint.**

Comité restreint.

Notes

Un comité restreint est un plus petit groupe de membres d'un CEE généralement chargé de coordonner et d'organiser le fonctionnement de l'ensemble du CEE. Le comité est perçu comme particulièrement utile pour s'assurer que le CEE ne se résume pas à une réunion annuelle de ses membres.

Presque tout le monde affirme disposer d'un tel comité...

% des membres de CEE disposant d'un comité restreint

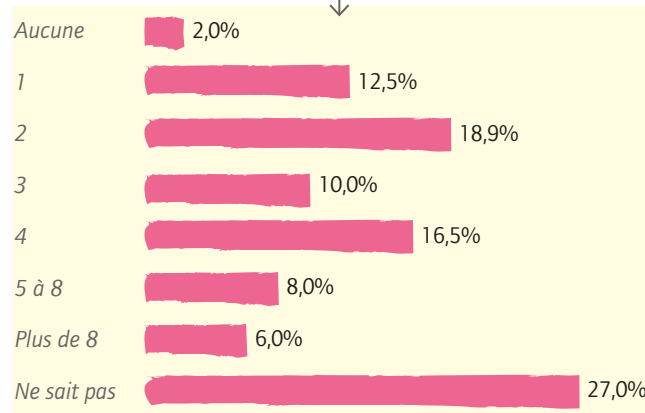
87,8% des membres d'un CEE déclarent disposer d'un comité restreint. Ce phénomène est encore plus marqué lorsque le CEE est plus important.



... mais avec une grande diversité en termes de nombre de réunions par an

Nombre de réunions du comité restreint par an

Environ la moitié des membres d'un CEE doté d'un comité restreint affirment que leur comité restreint se réunit entre deux et quatre fois par an, alors qu'environ un sur dix indique que le comité restreint ne se réunit seulement qu'une fois par an. À l'autre extrémité de l'échelle, 14% déclarent que le comité restreint se réunit plus de cinq fois par an. Enfin, 27% ne savent pas à quelle fréquence leur comité restreint se réunit ; il est vrai que les personnes qui répondent sont alors ici, pour la plupart, des membres suppléants du CEE. Les membres de CEE plus importants ont tendance à signaler que leur comité restreint se réunit plus fréquemment que ne le font les membres de CEE de taille plus modeste.

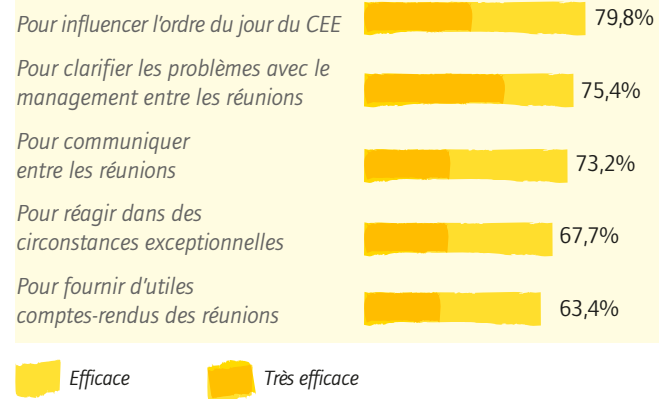


Comité restreint.

Efficaces pour fixer l'ordre du jour et assurer la liaison entre les réunions

Les comités restreints peuvent disposer de compétences variées, allant de tâches purement administratives ou de secrétariat à des fonctions de communication, de liaison permanente avec la direction et de représentation légale des CEE (De Spiegelaere et Jagodziński 2015: 37). Les différences concernent la fréquence de l'exercice de chaque fonction et, de manière plus importante, l'évaluation de l'utilité du comité restreint pour remplir ces différents rôles. Les membres des CEE pensent que le comité restreint est surtout utile pour fixer l'ordre du jour du CEE, clarifier les problèmes avec le management et communiquer entre les réunions : il s'agit à chaque fois de fonctions essentielles, ce qui souligne le rôle central du comité restreint comme moteur de tout CEE. En revanche, le comité restreint apparaît un peu moins utile lorsqu'il s'agit de réagir dans les circonstances exceptionnelles, ou de fournir le procès-verbal des réunions du CEE.

Efficacité du comité restreint

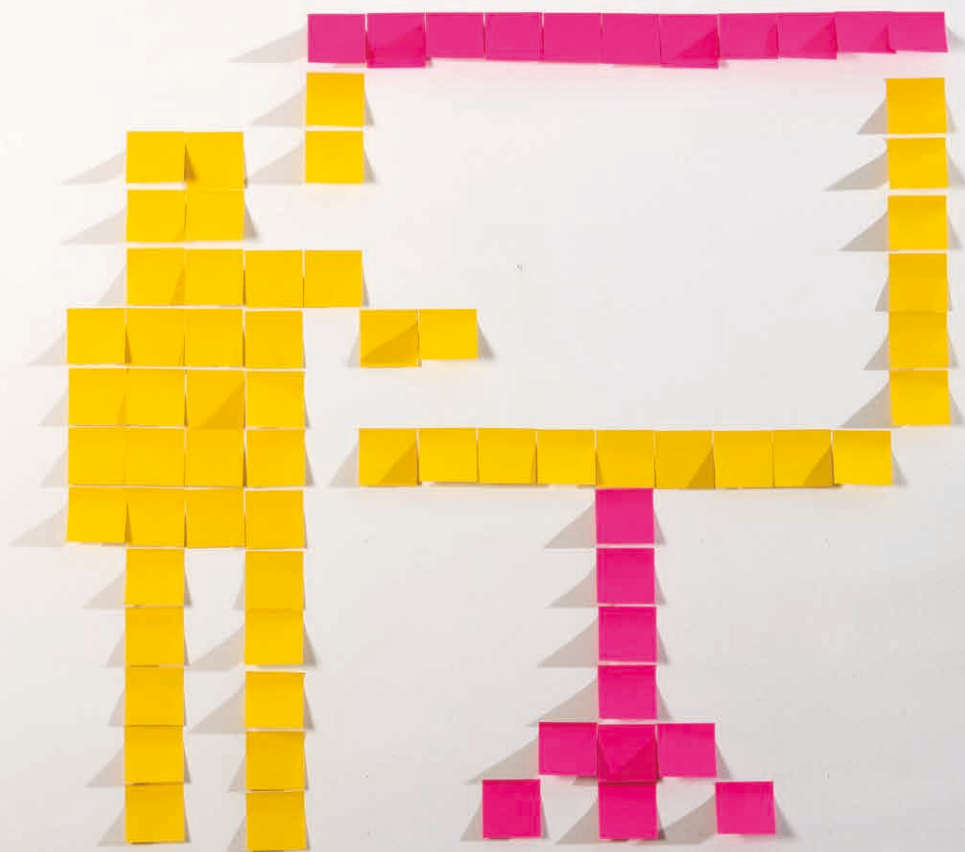


Une fréquence accrue des réunions renforce l'efficacité lors de circonstances exceptionnelles

On observe également ici un mécanisme de feed-back en boucle intéressant : les membres des CEE qui disposent d'un comité restreint qui se réunit plus souvent sont bien plus nombreux à considérer que ce comité restreint est efficace pour réagir rapidement dans des circonstances exceptionnelles. En d'autres mots : plus un comité restreint est actif (en termes de fréquence de ses réunions), et plus l'évaluation de son travail est positive.

Efficacité du comité restreint dans les circonstances exceptionnelles et nombre de réunions par année





**Réunions
plénières.**

Réunions plénières.

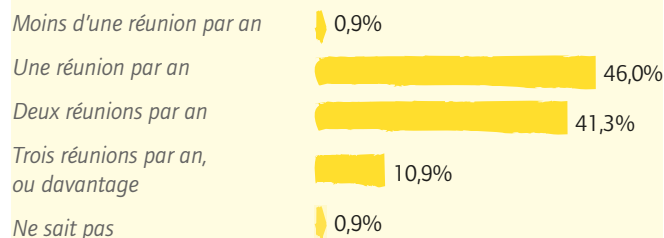
Notes

Une ou deux réunions plénières par an

Les réunions plénières auxquelles assistent tous les membres sont l'événement central pour chaque CEE. Elles permettent aux membres du CEE de rencontrer leurs collègues des autres pays et d'entamer des discussions. Elles permettent aussi aux membres de rencontrer la direction centrale et constituent le principal forum pour une véritable information et consultation sur les questions transnationales.

46% des membres d'un CEE déclarent avoir une réunion plénière ordinaire par an, alors que 41,3% en ont deux et 10,9% en ont trois ou davantage. Un très petit nombre de personnes déclarent avoir moins d'une réunion par an. Dans les prescriptions subsidiaires des CEE, la tenue d'une réunion par an est définie comme un minimum. L'on observe qu'un nombre assez important de CEE se contentent d'appliquer ce minimum. Dans le même temps, plus de la moitié des membres des CEE ont au total davantage de réunions par an que ce minimum.

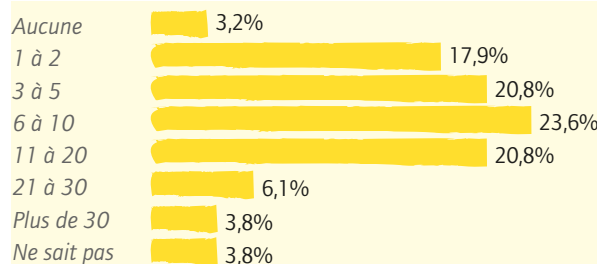
Nombre de réunions plénières par an



Présence aux réunions plénières

Le nombre de réunions plénières auxquelles ont assisté la plupart des membres d'un CEE se situe entre 3 et 20. Cependant, de nombreux répondants n'ont assisté qu'à une ou deux réunions, ou même à aucune réunion du tout. Environ un membre sur dix a assisté à plus de 20 réunions : il s'agit alors surtout de membres présents depuis longtemps et qui exercent un mandat sur une longue période.

Nombre de réunions plénières auxquelles ont assisté les membres des CEE



Réunions plénières.

Les réunions préparatoires constituent le cas le plus fréquent

Idéalement, les réunions du CEE avec le management doivent être précédées par une réunion à laquelle assistent seulement les représentants des travailleurs. Ces réunions préparatoires servent à formuler les questions et les interventions et à faciliter le partage des informations et le développement d'une entente et de positions communes.

Les réunions de débriefing qui suivent les sessions plénières du CEE permettent aux membres d'évaluer les discussions et de s'accorder sur les mesures de suivi appropriées, ainsi que sur la rédaction d'avis formels.

% de membres bénéficiant de réunions préparatoires ou de débriefing



Les membres des CEE déclarent généralement préparer « toujours » ou « la plupart du temps » les réunions plénières en tenant une réunion entre les seuls représentants des travailleurs. Un nombre nettement plus faible de personnes indiquent avoir également une réunion de débriefing après la réunion plénière.



Lorsqu'il y a un coordinateur syndical, l'on observe davantage de réunions réservées aux travailleurs

Les membres d'un CEE qui bénéficient du soutien d'un coordinateur syndical ont davantage de réunions préparatoires et de débriefing que ceux qui n'ont pas de coordinateur. Parmi les membres de CEE ayant un coordinateur syndical, 83,3% déclarent avoir « toujours » ou « la plupart du temps » une réunion préparatoire, à comparer aux 67,7% observés chez les membres qui n'ont pas de coordinateur. La même situation peut s'observer s'agissant des réunions de débriefing. Ces données suggèrent que les coordinateurs syndicaux apportent une structure complémentaire précieuse et assurent une continuité au travail des CEE, tout en stimulant la discussion et le travail de suivi en réponse aux échanges avec le management.

Réunions préparatoires



Debriefing meetings

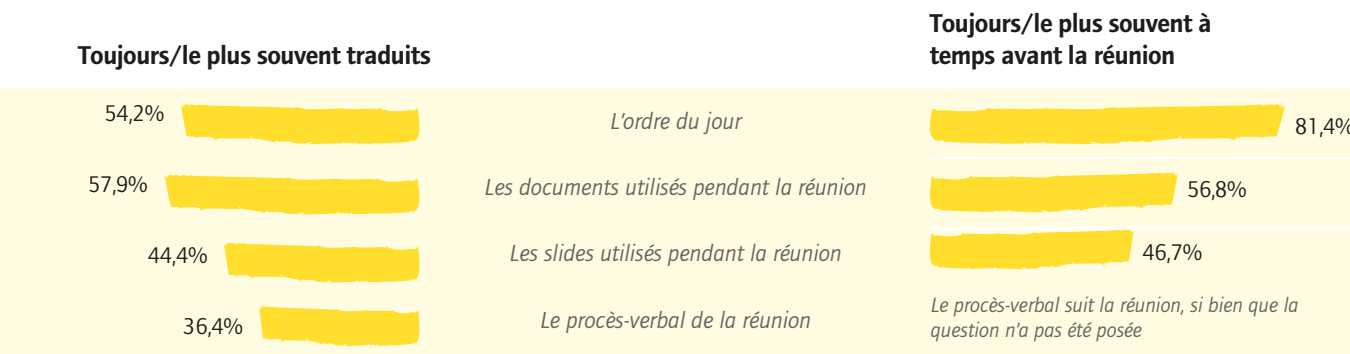


Réunions plénières.

Notes

Des documents traduits et transmis en temps voulu ? _____

Pour tirer le meilleur parti des réunions des CEE (et pour respecter les exigences de la loi), les membres des CEE doivent recevoir les informations nécessaires bien avant la réunion afin de pouvoir préparer leurs questions et leurs avis, et éventuellement présenter des scénarios alternatifs. Idéalement, ces documents devraient aussi être transmis dans la langue maternelle des membres, pour qu'ils puissent comprendre de manière approfondie le sujet abordé et procéder à une évaluation en profondeur des informations.



Un peu plus de la moitié des membres des CEE déclarent que l'ordre du jour et les documents utilisés lors de la réunion sont « toujours » ou « le plus souvent » traduits dans leur langue maternelle. Leur nombre est encore moins important lorsqu'il s'agit de la traduction des slides projetées et du procès-verbal.

Généralement, selon la plupart des membres, seul l'ordre du jour semble être fourni en temps utile pour la réunion, mais à peine plus de la moitié des membres des CEE indiquent que les documents leur sont fournis à temps pour leur permettre de préparer la réunion.



**Information et
consultation.**

Information et consultation.

Notes

Information : oui ; consultation : non

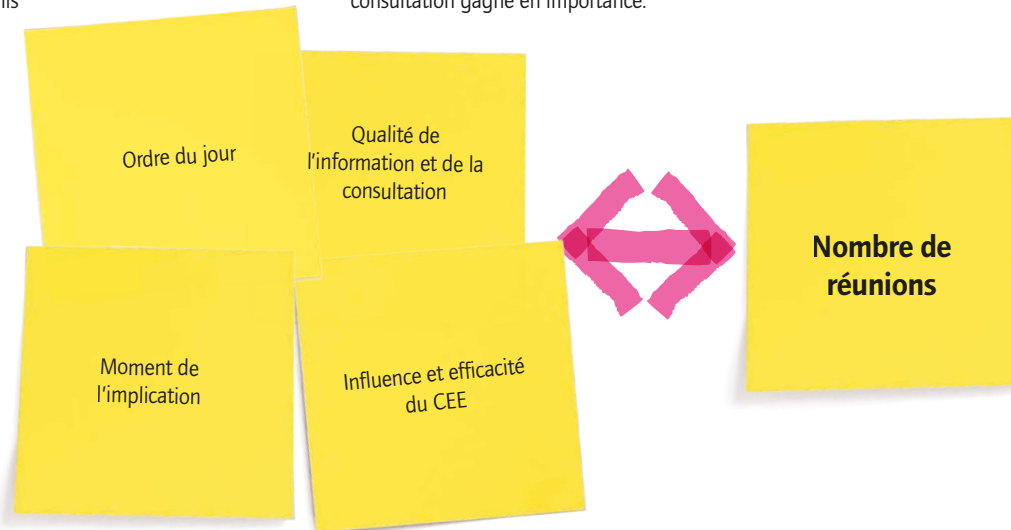
L'objectif fondamental d'un comité d'entreprise européen est de garantir le droit des travailleurs à être informés et consultés sur les questions et les décisions transnationales de l'entreprise qui peuvent avoir un impact sur leurs intérêts. Les CEE doivent analyser les informations fournies et « évaluer en profondeur l'incidence éventuelle » des décisions. En outre, ils doivent être consultés, cette consultation étant définie comme le droit « d'exprimer un avis sur la base des informations fournies ».

Le principal instrument pour atteindre cet objectif est l'organisation de réunions plénières de tous les membres du CEE de tous les pays. Durant ces réunions, les membres du CEE échangent des informations sur les évolutions des instances qu'ils représentent (pays), ils analysent des informations fournies par le management et, de manière générale, mènent des débats sur un large éventail de thèmes qui semblent concerner les intérêts des travailleurs qu'ils représentent.

Les réunions plénières du CEE sont généralement perçues comme utiles à des fins d'information mais rarement considérées comme permettant un processus sérieux de consultation. En outre, contrairement aux dispositions de la directive européenne et des

législations nationales, la plupart des membres des CEE estiment n'être impliqués dans le processus qu'une fois que les décisions définitives ont été prises. Il n'est pas étonnant que les membres des CEE n'aient qu'une très médiocre opinion de leur influence sur le processus décisionnel de l'entreprise.

Comme le montre le graphique ci-après, nous examinerons d'abord l'ordre du jour du CEE, ensuite la qualité de l'information et de la consultation sur les sujets discutés et le calendrier général de l'implication, avant d'aborder enfin l'influence générale et l'efficacité du CEE. Dans tout ce processus, le nombre de réunions plénières par an semble jouer un rôle important. Plus les membres des CEE se réunissent, et plus le processus d'information et de consultation gagne en importance.



Information et consultation. **Ordre du jour et qualité**

De quoi (ne) parle-t-on (pas)? _____

Les discussions au sein d'un CEE devraient porter sur tous les problèmes ayant une dimension transnationale et qui ont un impact sur les intérêts des travailleurs. Les prescriptions subsidiaires définies dans la directive CEE offrent des lignes directrices sur ce que ces sujets peuvent être, mais les représentants des travailleurs et de la direction peuvent s'accorder pour élargir l'ordre du jour à leur gré et en fonction de leurs besoins.

Pratiquement tous les membres des CEE indiquent que la stratégie de l'entreprise et la situation économique de l'entreprise ont été abordées lors des trois

dernières années. Un nombre nettement plus réduit de membres évoquent des questions importantes comme les prévisions en matière d'emploi. Les questions relatives aux restructurations, comme les fermetures, les fusions et les délocalisations, sont aussi fréquemment mentionnées, mais pas par tous les membres des CEE. S'agissant de l'agenda plus élargi des CEE, la santé et la sécurité sont les thèmes les plus souvent cités, les autres (environnement, égalité des chances, etc.) ne sont abordés, selon les membres des CEE, que bien moins fréquemment.

Mais l'information et la consultation sont-elles utiles ? _____

Qu'un sujet soit abordé est une chose, mais la véritable question est de savoir si l'information et la consultation sont réellement utiles. Les membres des CEE ont été invités à indiquer si les discussions sur les différents sujets ont été utiles en termes d'information et de consultation, ou utiles seulement en termes d'information, ou ont été inutiles à ces deux égards.

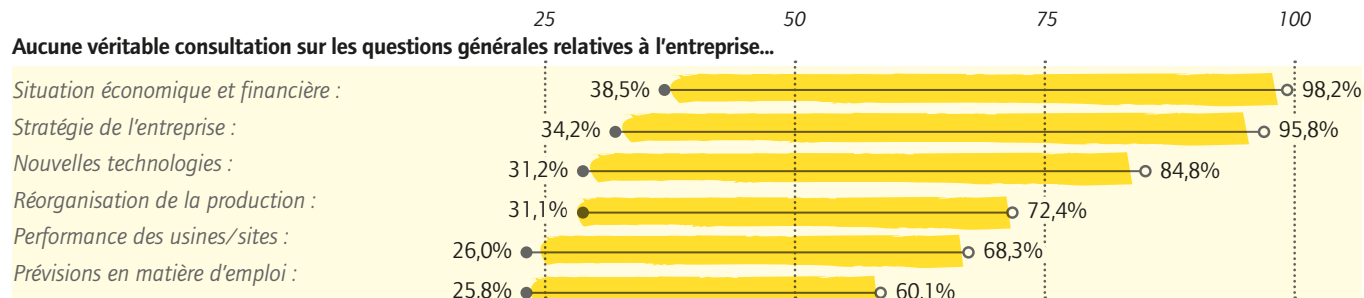
Sur un seul sujet (les fermetures et les réductions de personnel), environ 50 % des membres des CEE qui les ont abordés pensent que l'information et la consultation ont été utiles. Sur tous les autres sujets, moins de la moitié des personnes ont répondu que la consultation avait été utile. La discussion semble un petit peu plus utile sur les questions de restructuration que sur les questions générales relatives à l'entreprise, même si seulement 26,8% affirment que la consultation sur l'externalisation et la sous-traitance s'est avérée utile.

*Moins de la moitié
des répondants ont
considéré que la
consultation avait été
utile.*

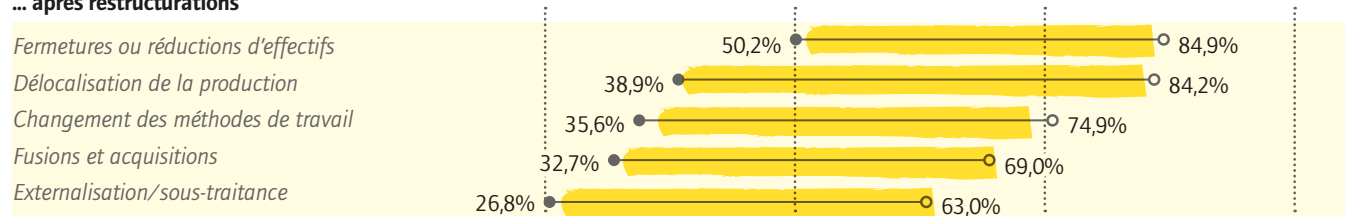
Information et consultation. Ordre du jour et qualité

Notes

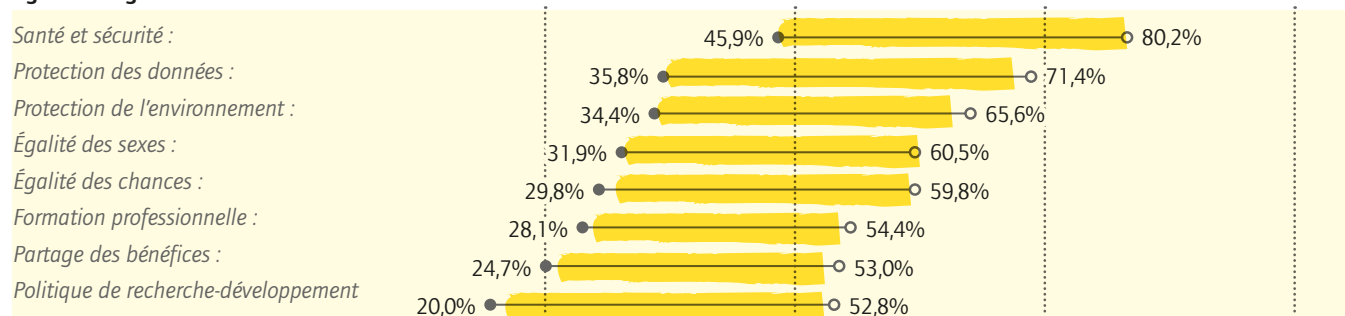
% de membres des CEE estimant que des « informations et consultations utiles » avaient eu lieu sur chaque problème soulevé



... après restructurations



Agenda élargi : consultation en matière de santé et de sécurité...



● Sujets abordés durant les trois dernières années, pourcentage de répondants CEE ● Pourcentage de membres CEE déclarant utiles l'information et la consultation

Information et consultation. Timing

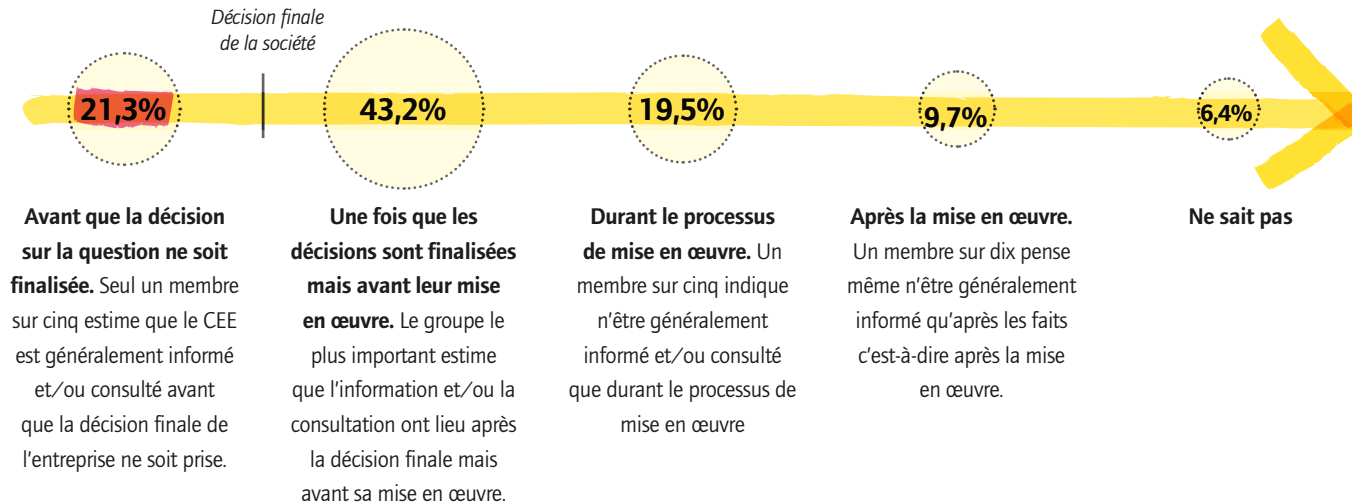
Pourcentage de membres CEE déclarant utiles l'information et la consultation _____

Pour qu'une consultation utile puisse avoir lieu (et pour se conformer aux normes légales), les CEE doivent être informés et consultés avant que les décisions définitives ne soient prises. Si ce n'est pas le cas, les résultats de la consultation ne peuvent pratiquement pas être pris en compte dans le processus décisionnel et, par conséquent, influencer les décisions de la société.

Dans le cadre de l'enquête, les membres ont été interrogés sur le moment où, en général, le CEE est informé et/ou consulté.

En général, quand l'échange d'informations ou la consultation ont-ils lieu ?

Un cinquième seulement des membres des CEE estiment avoir été informés et/ou consultés avant l'adoption des décisions

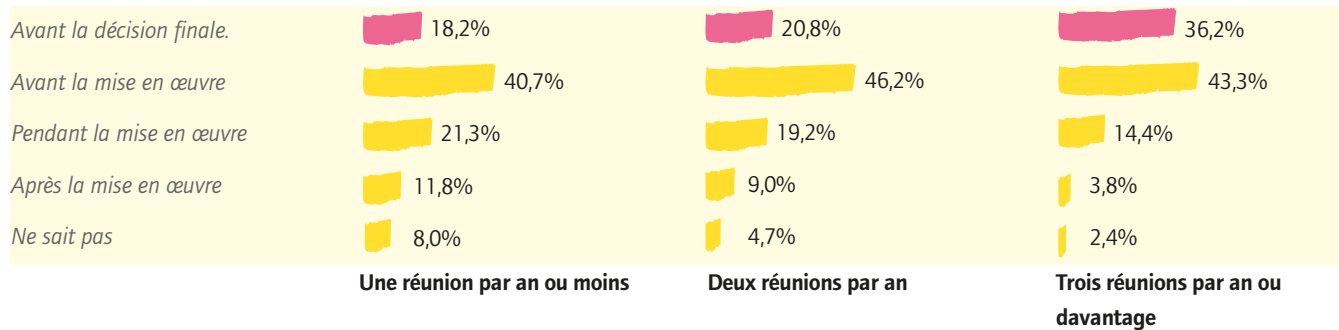


Information et consultation. Timing

Notes

Davantage de réunions = plus d'informations en temps utile

En général, quand l'échange d'informations ou la consultation ont-ils lieu ?



Les membres des CEE qui connaissent le plus grand nombre de réunions plénières ont nettement plus tendance à indiquer qu'ils sont généralement informés/consultés avant qu'une décision finale ne soit prise sur une question.

Par rapport à ceux qui ont seulement une réunion par an, les membres de CEE qui se réunissent 3 fois par an ou davantage sont deux fois plus nombreux à indiquer qu'ils sont informés et consultés en temps utile.

Davantage de réunions par an = davantage d'informations et/ou de consultation en temps utile

Cette situation s'explique aisément. Si la direction ne tient qu'une seule réunion par an, il est très probable que des décisions soient prises pendant le reste de l'année sans pouvoir les annoncer et les discuter lors de la réunion du CEE. L'existence d'un nombre plus important de réunions donne davantage

d'opportunités d'informer le CEE sur les plans et les projets. Elle donne aussi aux membres du CEE bien plus de marge pour poser des questions sur les problèmes à venir. Dans le même temps, lorsqu'une entreprise accepte des réunions plus fréquentes, cela pourrait aussi montrer qu'elle prend davantage au sérieux le CEE et que les membres de la direction souhaitent partager les informations à un stade précoce. La relation joue clairement dans les deux sens.

Information et consultation. Efficacité

Jugement positif pour l'information, moins pour la consultation _____

Avec un programme aussi étendu, mais des opportunités si rares pour une consultation effective, et alors que le CEE est souvent impliqué tardivement dans le processus décisionnel, la question demeure posée : à quoi servent ces réunions du CEE ? Dans quelle mesure sont-elles efficaces ?

L'efficacité des réunions plénières du CEE _____

Mise en réseau interne et débats



Information, parfois consultation, rarement influence



Efficace Très efficace

*Les réunions des CEE
sont surtout utiles
pour permettre aux
représentants des
travailleurs de se
rencontrer*

L'efficacité première de ces réunions ne porte pas tant sur les rencontres avec la direction de l'entreprise que sur les opportunités de rencontres avec d'autres représentants des travailleurs. La plupart des membres du CEE estiment que les réunions du CEE sont efficaces pour entrer en contact avec des représentants d'autres pays et harmoniser les opinions de chacun. Ici, les réunions du CEE ont une fonction qui s'exprime en termes de communication entre représentants des travailleurs.

S'agissant de l'interaction avec le management, une majorité des membres du CEE estiment que les réunions sont efficaces pour obtenir des informations. Un représentant sur deux pense que les réunions constituent une opportunité

effective à des fins de consultation, même si moins d'un quart pensent qu'elles sont aussi efficaces pour influencer les décisions de l'entreprise. En d'autres mots, la plupart des réunions du CEE concernent l'obtention d'informations provenant de la direction. Elles ne vont généralement pas jusqu'à une implication active dans les discussions, la formation de l'opinion et l'exercice d'une influence sur le management. Il convient néanmoins de souligner que les membres du CEE considèrent que l'efficacité première de ces réunions ne porte pas tant sur les rencontres avec la direction de l'entreprise que sur les opportunités de rencontres avec d'autres représentants des travailleurs.

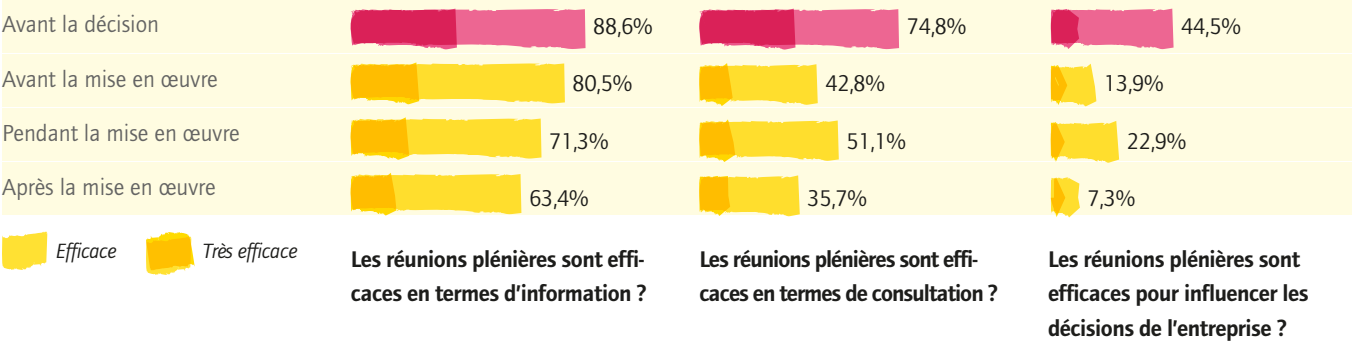
Information et consultation. Efficacité

Notes

Les réunions sont efficaces lorsqu'elles ont lieu en temps utile _____

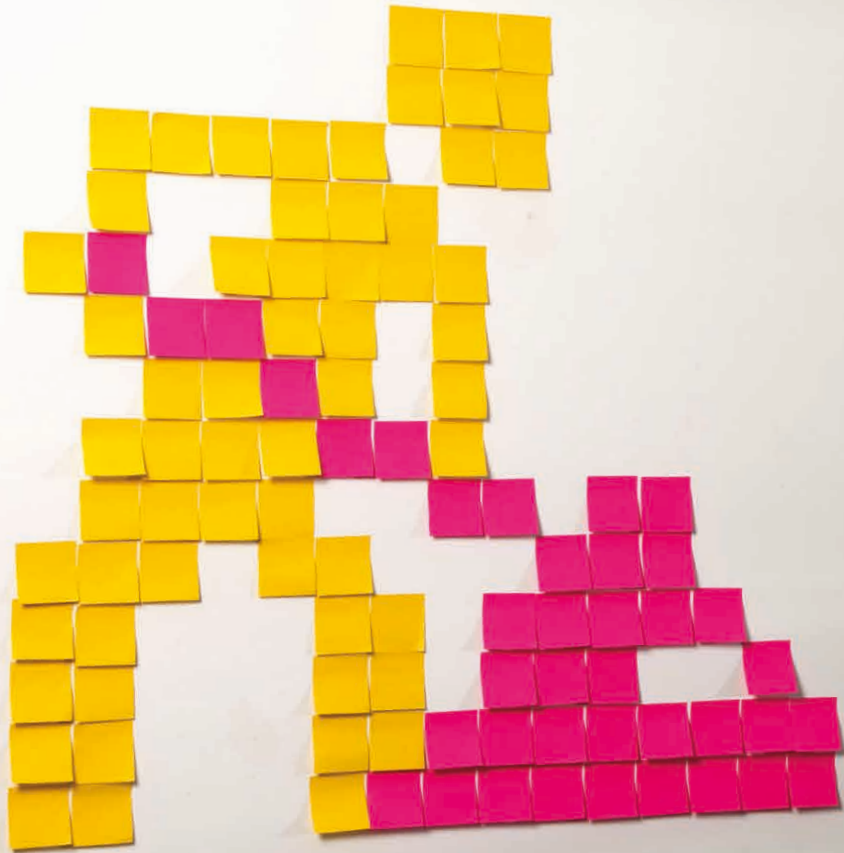
Pour que les réunions plénières soient efficaces en termes d'information, de consultation et de capacité d'influencer les décisions de l'entreprise, le CEE doit être impliqué dans le processus à un stade précoce, c'est-à-dire avant que la décision définitive ne soit adoptée.

Moment de l'implication



Les membres du CEE qui considèrent qu'ils sont généralement impliqués avant qu'une décision définitive ne soit prise ont bien davantage tendance à estimer que leurs réunions de CEE sont efficaces en termes d'information, de consultation et d'influence sur les décisions de l'entreprise. En matière de consultation, ces membres de CEE sont deux fois plus nombreux à estimer que leurs réunions sont efficaces, par rapport aux membres des CEE qui considèrent qu'ils ne sont généralement pas impliqués avant la mise en œuvre. Cela montre que la question du moment où l'information est fournie est un élément déterminant et l'un des facteurs essentiels pour distinguer les CEE qui fonctionnent bien de ceux qui ne fonctionnent pas bien.

Le moment de l'information et/ou de la consultation est un élément déterminant



Restructurations.

Restructurations.

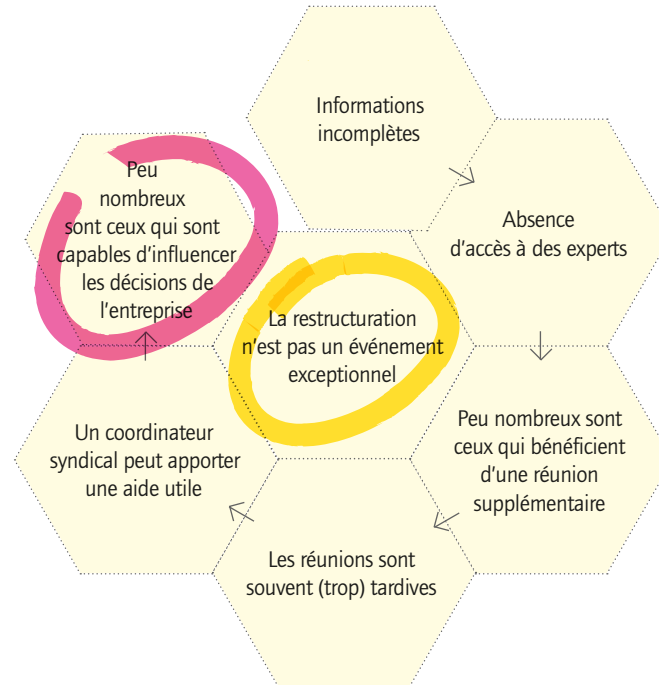
Notes

Fréquentes mais éprouvantes pour les pratiques des CEE

Pratiquement tous les membres des CEE ont été confrontés à au moins une restructuration majeure au cours de ces trois dernières années, ce qui fait des restructurations un type d'événement plus ou moins régulier. Traiter des restructurations fait partie du travail normal d'un membre d'un CEE mais les CEE ne sont guère outillés pour relever ce défi et pour traiter de ses conséquences.

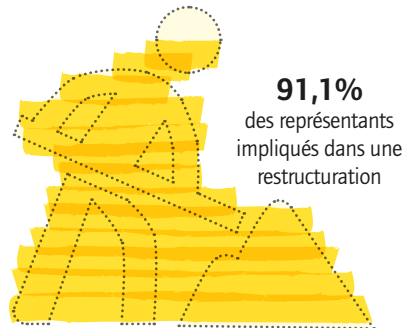
Seule une minorité de membres d'un CEE ont reçu des informations détaillées sur les mesures de restructuration et ils sont peu nombreux à avoir bénéficié de l'assistance d'un expert pour faire face à cette situation. Environ une moitié ont bénéficié d'une réunion supplémentaire pour discuter du problème, mais ces réunions extraordinaires ont généralement lieu une fois que la décision définitive a déjà été adoptée, ce qui les rend pratiquement inutiles. Les membres des CEE considèrent dès lors qu'ils sont mal outillés pour influencer les décisions de la direction.

Les membres des CEE qui bénéficient de l'aide d'un coordinateur syndical, en revanche, semblent être mieux outillés pour traiter des questions de restructuration et font état d'une expérience plus positive à propos de tous les aspects examinés précédemment.



Restructurations.

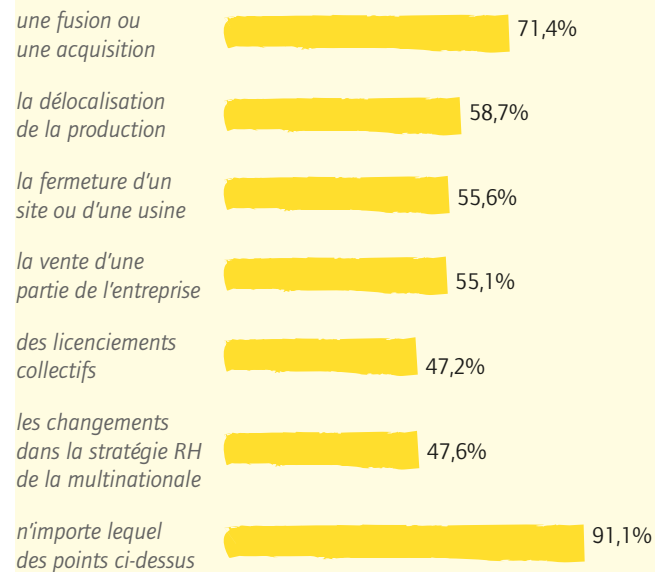
La restructuration n'est pas un événement exceptionnel



91,1% des représentants déclarent que leur entreprise a été impliquée dans des fusions, des fermetures, des ventes, des délocalisations de la production, des licenciements collectifs ou des changements importants des RH au cours des trois années qui précèdent. C'est un chiffre élevé, ce qui montre bien l'importance du traitement des questions de restructuration dans le cadre du CEE.

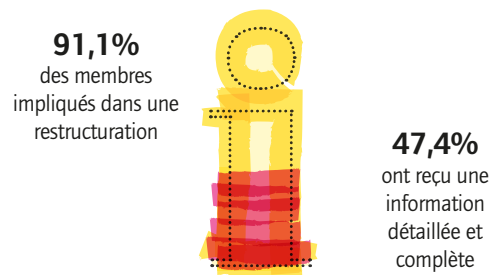
La plupart des membres d'un CEE (71,4%) déclarent que leur entreprise a été impliquée dans des fusions et acquisitions au cours des trois années qui précèdent. Viennent ensuite, parmi les points les plus fréquemment mentionnés, les délocalisations de production, les fermetures d'usines et la vente d'une partie de l'entreprise, puisque plus de la moitié des membres des CEE indiquent que leur entreprise a été impliquée dans ces types de restructuration au cours des trois dernières années. Les changements majeurs dans les stratégies ou les politiques des multinationales en matière de RH sont mentionnés moins fréquemment dans ce contexte, de même que les licenciements collectifs.

Avez-vous été impliqué au cours des trois dernières années dans... ?



Moins de la moitié des membres d'un CEE bénéficient d'une information complète

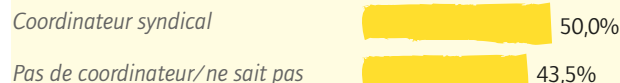
Caractère détaillé et exhaustif des informations reçues



Sur les 91% de membres d'un CEE qui ont été confrontés à des problèmes de restructuration durant les trois dernières années, 47,4% seulement déclarent, s'agissant des restructurations les plus récentes, avoir reçu des informations détaillées et complètes leur permettant de procéder à une évaluation en profondeur de la question.

Les membres des CEE qui bénéficient du soutien d'un coordinateur syndical reçoivent plus fréquemment des informations détaillées sur les restructurations.

La présence d'un coordinateur syndical améliore la situation



Le résultat est meilleur lorsque les réunions sont plus fréquentes



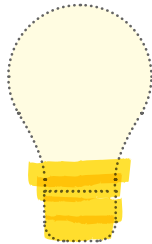
Les membres des CEE qui bénéficient du soutien d'un coordinateur syndical ont davantage tendance à indiquer qu'ils ont reçu des informations détaillées.

Toutefois, une différence plus importante peut être observée en comparant les membres des CEE qui se réunissent une fois par an et ceux des CEE qui se réunissent trois fois par an ou davantage encore. Dans ce second groupe, plus de la moitié des répondants déclarent avoir reçu des informations détaillées concernant la plupart des projets récents de restructuration. Bien entendu, plus les réunions plénières sont fréquentes et plus il est probable que le management se trouve en mesure de partager des informations sur les projets de restructurations à venir et de le faire en temps utile pour permettre au CEE de réagir. La tenue de réunions fréquentes et l'existence d'un lien entre le management et le CEE créent un modèle positif d'échanges d'informations et d'habitudes qui deviennent automatiques. Ce point est important dans les situations urgentes comme une restructuration.

Restructurations.

Les bénéficiaires du soutien d'un expert sont peu nombreux _____

Les questions de restructuration sont souvent complexes et comprennent de nombreuses informations techniques et données financières ou économiques. La compréhension du problème, la mise en œuvre d'une évaluation approfondie et le développement d'un avis dans le cadre du CEE pouvant même aller jusqu'à la formulation d'une contre-proposition, exigent assez fréquemment des compétences et une expertise que l'on ne trouve généralement pas parmi les membres des CEE. C'est pourquoi la directive entend donner au CEE la possibilité de demander l'aide d'experts extérieurs.



27,1%
ont eu le
soutien d'un
expert

Pourtant, à peine 27,1% des membres des CEE indiquent avoir bénéficié du soutien d'un expert (qui n'est pas le coordinateur syndical) pour les aider lors de la plus récente procédure de restructuration dans laquelle ils ont été impliqués.

La présence d'un coordinateur améliore la situation % des membres du CEE bénéficiant d'un expert lors d'une restructuration _____

Coordinateur syndical

*Pas de coordinateur/
ne sait pas* 31,1%

21,0%

Les membres des CEE qui bénéficient du soutien d'un coordinateur syndical ont eu davantage le soutien d'un expert dans le cadre du plus récent projet de restructuration dans lequel ils ont été impliqués.

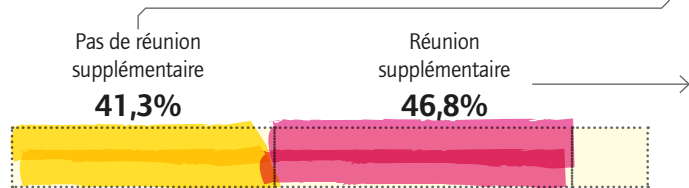
Restructurations.

Notes

Une réunion supplémentaire a-t-elle eu lieu lors du plus récent projet de restructuration ? _____

Outre le fait de disposer d'informations suffisantes, les membres du CEE peuvent avoir besoin d'une réunion supplémentaire pour discuter entre eux de la question en détail et pour s'accorder sur une position commune et les futures actions à mener. Pour des projets de restructuration sur grande échelle, une réunion par an ne suffit pas pour qu'un CEE puisse exécuter sa mission : recevoir et traiter des informations complètes, se livrer à une analyse approfondie et préparer la consultation sur le dossier.

Réunion supplémentaire du CEE lors des restructurations

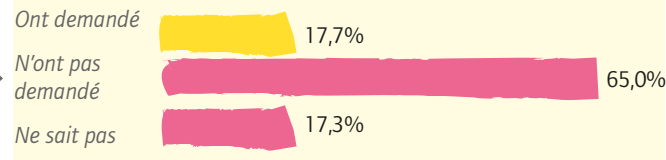


Au total, 46,8% des membres des CEE indiquent avoir pu tenir une réunion supplémentaire pour discuter du projet le plus récent de restructuration, alors que 41,3% disent ne pas avoir eu cette opportunité (les autres ne savent pas).

Une réunion supplémentaire constitue certainement un préalable mais, pour qu'elle soit efficace, elle doit être organisée en temps utile pour que les représentants des travailleurs puissent encore influencer la procédure et garantir le respect des intérêts des travailleurs. Parmi les membres des CEE qui ont eu droit à une réunion supplémentaire, seulement 26,9% déclarent qu'elle a été organisée avant que la décision finale sur la restructuration ne soit prise.

Parmi ceux qui n'ont pas eu de réunion supplémentaire, 17,7% déclarent avoir demandé la tenue de cette réunion mais s'être heurtés au refus du management. Une large majorité d'entre eux déclarent qu'ils n'ont même pas demandé la tenue de cette réunion.

... Peu ont demandé une réunion supplémentaire

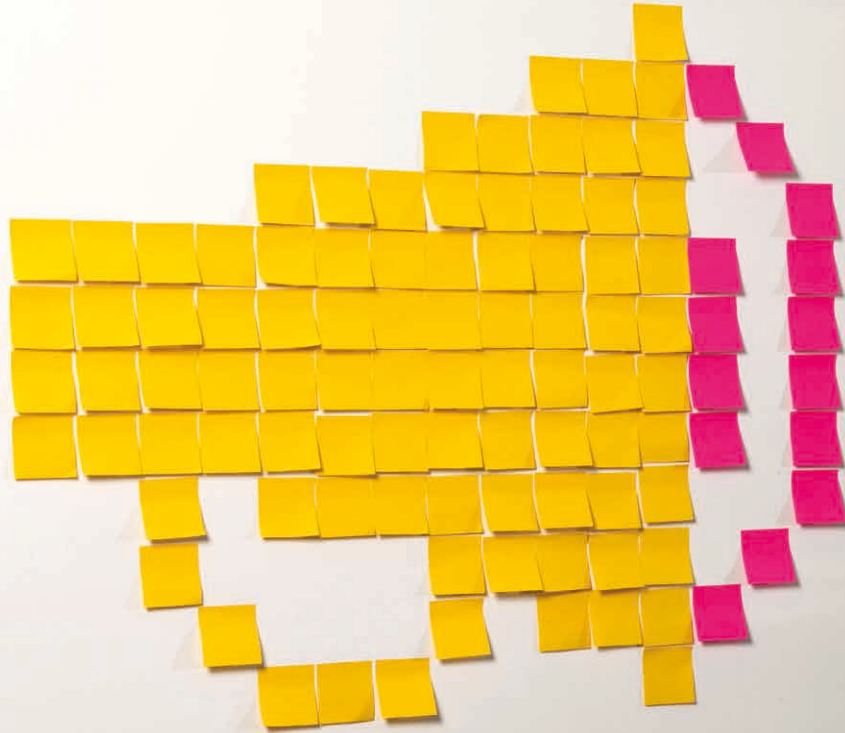


... mais la réunion est souvent trop tardive



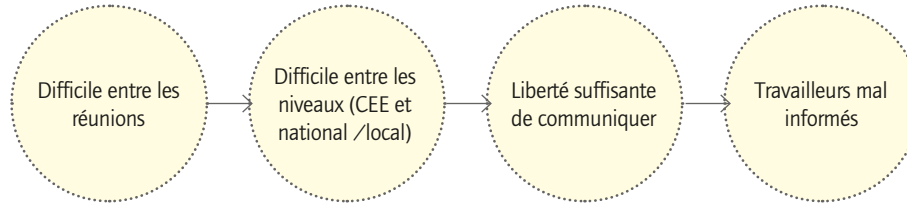
Si l'on rassemble toutes ces données, elles signifient que seulement 12,6% des membres des CEE ont bénéficié en temps utile d'une réunion supplémentaire pour discuter du problème le plus récent de restructuration dans leur entreprise. Tous les autres membres des CEE soit n'ont pas eu de réunion supplémentaire, soit ont eu une réunion mais qui n'a pu avoir lieu qu'après l'adoption de la décision finale.

À peine 12,6%
ont eu une réunion
supplémentaire pour
discuter en temps
utile de la dernière
restructuration



Communication.

Communiquer : un défi pour les membres des CEE



Souvent, les membres des CEE n'établissent pas un échange intensif avec les travailleurs qu'ils représentent

La communication peut constituer un véritable défi pour un CEE. Tout d'abord, la communication entre les membres d'un CEE est difficile parce qu'ils travaillent dans des pays différents et ne se rencontrent que rarement. À cela s'ajoutent les différences linguistiques et culturelles qui peuvent rendre difficile et épuisant de s'engager dans un véritable débat.

Toutefois, le problème de communication n'apparaît pas seulement entre les membres d'un CEE mais aussi entre le CEE et le niveau national. Les représentants sont, en toute logique, tenus de représenter les travailleurs mais parler avec les travailleurs des problèmes du ressort du CEE n'est pas toujours facile.

La communication est tellement essentielle dans le travail d'un représentant que nous discuterons de manière approfondie de cette question ici. Ce que nous pouvons observer, c'est que seule une minorité de répondants ont déclaré communiquer « fréquemment » entre les réunions. Il en va de même pour la communication avec le niveau local. Un peu moins d'un représentant sur deux a déclaré demander « souvent » une contribution de ses collègues au niveau local, et cela même si les répondants indiquent généralement avoir la liberté suffisante pour le faire.

Par conséquent, les parties représentées par le CEE, c'est-à-dire la main-d'œuvre présente au sein de l'entreprise, ne sont pas informées du travail du CEE. Cette constatation suggère que souvent, les membres des CEE n'établissent pas d'échange intensif avec les travailleurs qu'ils représentent à propos de leur travail au sein du CEE.

Communication.

Notes

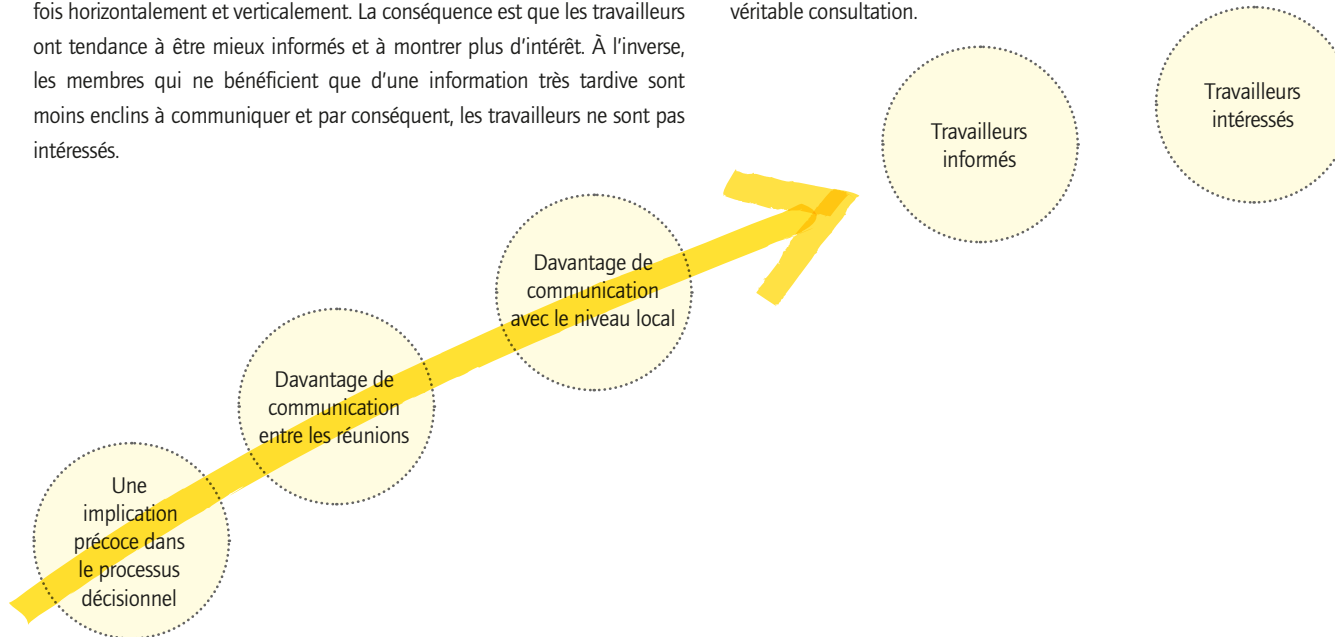
Communiquer... mais à quel sujet ?

La communication a besoin d'un sujet. L'un des facteurs importants de la problématique de la communication des membres des CEE entre les réunions et avec le niveau local est celui du moment où l'information et la consultation ont lieu.

Les membres des CEE qui déclarent être généralement impliqués avant l'adoption d'une décision finale ont davantage tendance à communiquer à la fois horizontalement et verticalement. La conséquence est que les travailleurs ont tendance à être mieux informés et à montrer plus d'intérêt. À l'inverse, les membres qui ne bénéficient que d'une information très tardive sont moins enclins à communiquer et par conséquent, les travailleurs ne sont pas intéressés.

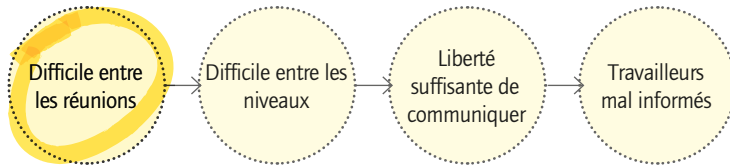
Si ce qui est discuté lors d'un CEE est déjà connu, il y a peu de motifs pour les membres des CEE de communiquer pleinement à ce sujet : la communication a besoin d'un sujet pertinent.

Ces indications suggèrent que pour que les membres des CEE communiquent davantage, il faudrait inciter le management à donner des informations à un stade plus précoce et à faire du CEE un acteur plus pertinent dans une véritable consultation.



Communication. Entre les réunions

Notes



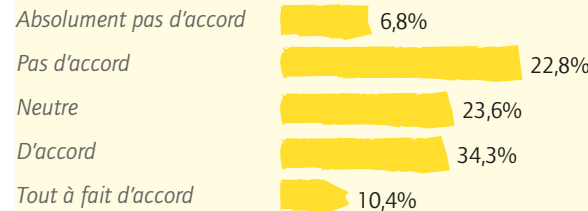
Moins de la moitié de tous les membres des CEE ont entre les réunions des contacts fréquents avec des membres de CEE d'autres pays.

La communication entre les réunions est difficile...

Entre les réunions, la communication avec des membres des CEE venus d'autres pays semble difficile pour de nombreux membres des CEE. Moins de 50% de tous les membres des CEE indiquent avoir, entre les réunions, des contacts fréquents avec des membres de CEE d'autres pays.

La communication est pourtant une condition préalable importante pour que les membres des CEE puissent partager des informations, développer une compréhension semblable de la question et être en mesure de s'accorder sur une position commune. Elle est aussi essentielle pour construire une confiance mutuelle et établir une solidarité.

Entre les réunions des CEE, j'ai des contacts fréquents avec des représentants des CEE d'autres pays



...mais elle est meilleure lorsque les réunions sont plus fréquentes

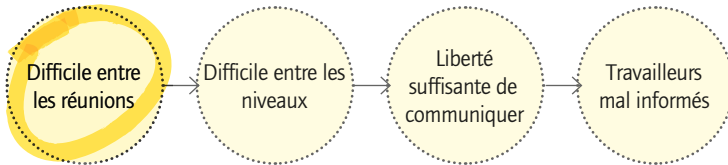
Les membres des CEE qui tiennent davantage de réunions chaque année ont davantage tendance à avoir des contacts fréquents entre les réunions. En outre, il est évident que les membres de ces CEE qui se rencontrent plus fréquemment en personne lors des réunions ont aussi davantage tendance à rester en contact entre eux entre les réunions.

Contacts fréquents entre les réunions et nombre de réunions par an



D'accord Tout à fait d'accord

Communication. Entre les réunions

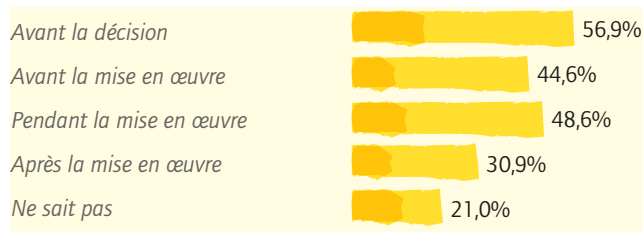


La communication est difficile, surtout quand il n'y a rien à dire _____

Bien entendu, entre les réunions, la communication entre les membres des CEE est également liée à l'existence de sujets sur lesquels communiquer. Les membres des CEE qui ont l'impression d'être informés et consultés uniquement une fois que les décisions ont été prises ont moins tendance à se contacter entre les réunions. Dans pareil cas, il n'y a pas véritablement de motifs de partager les informations, et encore moins de chercher à développer des positions communes.

Quand les échanges d'informations ou la consultation ont-ils lieu ?

Entre les réunions des CEE, j'ai fréquemment des contacts avec des représentants de CEE d'autres pays



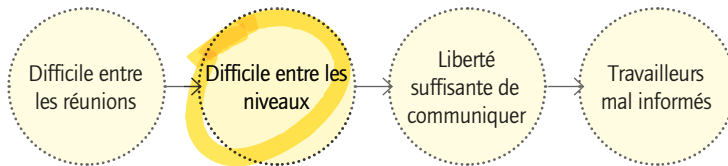
D'accord Tout à fait d'accord

Parmi les membres des CEE qui pensent qu'ils sont généralement informés ou consultés avant l'adoption de la décision finale, 56,9% indiquent avoir des fréquents contacts entre les réunions des CEE. Cette proportion est nettement plus faible chez ceux qui disent n'être informés ou consultés qu'avant ou même pendant la mise en œuvre d'une décision qui a déjà été prise. Et, chez les membres des CEE qui ne sont informés ou consultés qu'après la mise en œuvre, un peu moins d'un sur trois fait état de communications fréquentes.

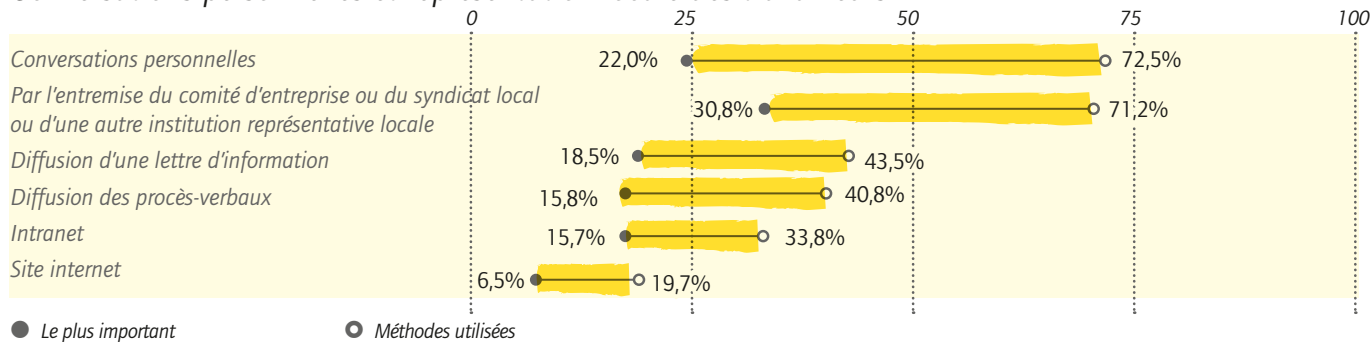
Pour que les représentants des travailleurs communiquent entre les réunions, il faut qu'il y ait quelque chose à communiquer : ils doivent avoir l'impression que la communication a un but, à savoir chercher à exercer une certaine influence sur les décisions à prendre.

Communication. Entre les niveaux

Notes



Conversations personnelles et représentation locale des travailleurs



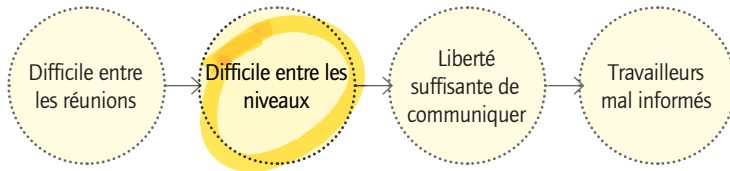
Le CEE n'existe pas pour lui-même : son but est de représenter les intérêts des travailleurs, de partager avec eux les informations obtenues dans le cadre du travail du CEE et de rassembler leurs points de vue en une position européenne cohérente.

L'un des objectifs de la directive refondue sur les CEE était de parvenir à une meilleure articulation entre les CEE et les autres formes (nationales) de représentations des travailleurs. Dans la directive refondue, par conséquent, l'obligation d'informer les travailleurs sur le contenu et les résultats des procédures d'information et de consultation menées au niveau du CEE avait été introduite comme une obligation imposée aux membres des CEE. La directive

refondue avait reconnu le fait que si le niveau local de la représentation des travailleurs n'était pas étroitement lié au travail des CEE, les CEE ne réussiraient pas à constituer un pont entre les travailleurs à travers l'Europe.

Lorsqu'ils ont été interrogés sur la manière dont ils avaient communiqué à l'issue de la dernière réunion en date, la plupart des membres des CEE ont indiqué qu'ils l'avaient fait sous la forme de conversations personnelles et par l'entremise de leur comité d'entreprise local, du syndicat local ou d'une autre instance représentative locale. Cette modalité a également été considérée comme la plus importante pour faire rapport. Cela montre l'importance des institutions au niveau local pour le bon fonctionnement d'un CEE.

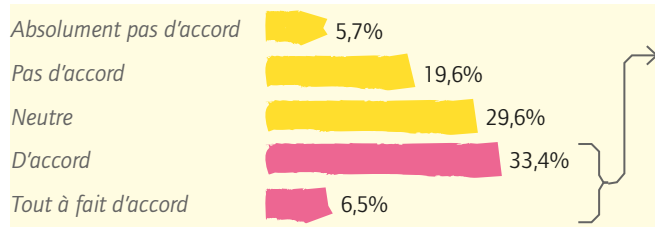
Communication. Entre les niveaux



La communication est également difficile entre les niveaux _____

La communication au niveau local avec le comité d'entreprise, le syndicat ou les travailleurs semble également difficile. Seulement 40% indiquent qu'ils demandent « souvent » un apport de ces niveaux s'agissant de leur travail au sein des CEE. Les membres des CEE sont là pour représenter les intérêts de leurs électeurs si bien que des échanges aisés avec le niveau local semblent indispensables.

Je demande souvent un apport au comité d'entreprise local, au syndicat ou aux travailleurs dans le cadre de mon travail au sein du CEE



Les membres des CEE qui sont syndiqués ou qui bénéficient d'un coordinateur syndical ont davantage tendance à indiquer qu'ils demandent « souvent » un apport au niveau local. Chez les membres non syndiqués, seulement 30,4% sont d'accord avec l'énoncé, contre 41,8% pour les membres syndiqués.

Il est difficile de demander un apport _____

La situation est meilleure lorsque le répondant est syndiqué...



... ou lorsqu'un coordinateur est présent...



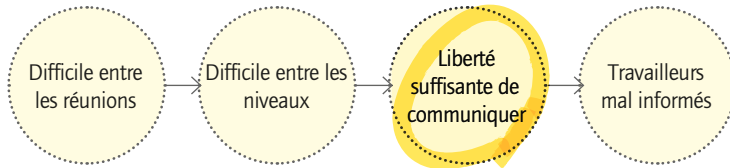
Les responsables demandant par ailleurs plus fréquemment un apport



Les membres des CEE qui exercent un mandat (par exemple membre du comité restreint ou (vice-) président de CEE) semblent demander plus souvent un apport au niveau local. Parmi ces responsables, près de la moitié indiquent qu'ils demandent « souvent » une contribution du comité d'entreprise local, du syndicat ou des travailleurs à propos de leur travail pour le CEE. Mais même dans ce cas, il est remarquable que seulement une moitié des responsables dise procéder « souvent » de la sorte.

Communication. Liberté de communiquer

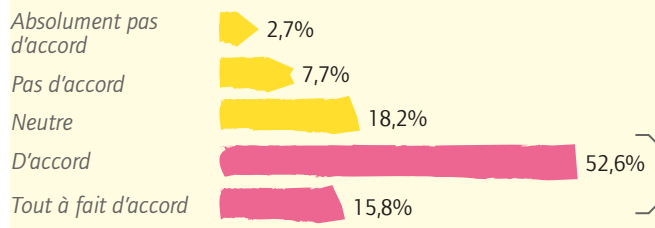
Notes



Les membres des CEE ont-ils assez de liberté pour communiquer ? _____

L'une des explications du caractère limité des échanges entre les membres des CEE et ceux qu'ils représentent pourrait être que ces membres pensent tout simplement ne pas avoir suffisamment de liberté pour communiquer. Nous avons posé cette question aux membres des CEE et il est apparu que plus de la moitié d'entre eux estiment qu'ils ont assez de liberté pour communiquer avec les représentants locaux des travailleurs. Cependant, seul un petit nombre est tout à fait d'accord avec cette affirmation et environ un membre sur dix est (tout à fait) en désaccord, ce qui indique qu'ils pensent ne pas avoir suffisamment de liberté pour communiquer avec le niveau local.

J'ai assez de liberté pour communiquer avec les représentants nationaux/locaux des travailleurs à propos du CEE



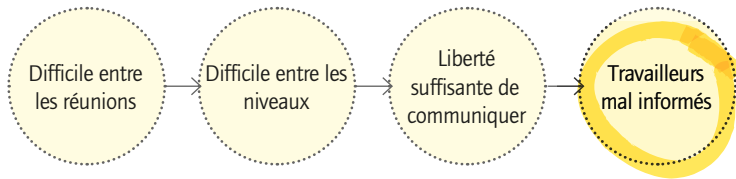
Les membres syndiqués ont davantage de liberté pour communiquer _____

Liberté de communiquer avec les représentants nationaux/locaux des travailleurs



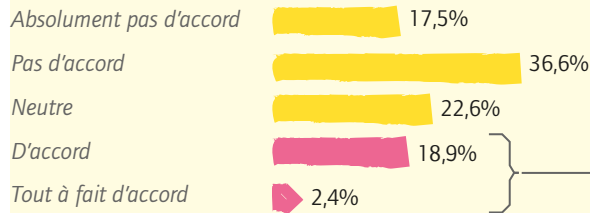
Les membres syndiqués ont davantage de liberté pour communiquer avec les représentants locaux des travailleurs au sujet de leur travail pour le CEE. Le fait d'être syndiqué leur donne bien évidemment un lien plus direct avec la représentation locale puisque, dans de nombreux pays, celle-ci est organisée (ou à tout le moins fortement influencée) par le syndicat.

Communication. Travailleurs



Les travailleurs ne sont pas bien informés au sujet des CEE _____

Je pense que les travailleurs de mon entreprise sont bien informés de ce que nous faisons au sein du CEE



Le résultat de cette communication (problématique) entre les niveaux est que seul un cinquième des membres du CEE pensent que les travailleurs de leur entreprise sont bien informés au sujet du travail du CEE.

Le constat qui résulte de l'enquête indique l'existence d'un problème profond concernant les modalités du fonctionnement et l'impact des CEE.

Bien informés ? Davantage avec un coordinateur _____

Les travailleurs sont-ils bien informés ?



D'accord Tout à fait d'accord

S'agissant de la question de savoir si les membres des CEE pensent que les travailleurs sont bien informés, une différence assez importante existe entre ceux qui bénéficient du soutien d'un coordinateur syndical et les autres membres. Les membres des CEE où un coordinateur est présent ont davantage tendance à se dire d'accord (25,4%) que ceux où un tel coordinateur fait défaut (15,6%).

Seul un cinquième des membres des CEE pensent que les travailleurs de leur entreprise sont bien informés au sujet du travail du CEE

Communication. À quel sujet ?

Notes

... Mais, une fois encore, il faut avoir quelque chose à dire _____

Pour obtenir un apport du niveau local et pour que les gens restent informés du travail du CEE, il faut qu'il y ait de la substance. Autrement dit, un échange entre les niveaux doit porter sur un sujet et, pour cela, il faut que l'information et la consultation s'effectuent en temps utile. Comme nous l'avons vu à propos de la communication au sein des réunions des CEE, le calendrier du processus d'information et de consultation est un facteur important pour expliquer si des membres du CEE communiquent « souvent » avec le niveau local.

Une implication tardive : moins de demandes d'apport au niveau local

Moment de l'information et la consultation du CEE

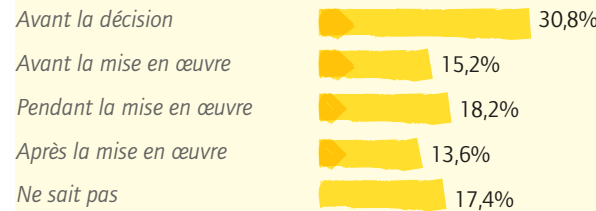
Je demande souvent l'apport du comité d'entreprise local, du syndicat ou des travailleurs au sujet de mon travail pour le CEE



Une implication tardive : les travailleurs ne sont pas informés

Moment de l'information et la consultation du CEE

Je pense que les travailleurs de mon entreprise sont bien informés de ce que nous faisons au niveau du CEE



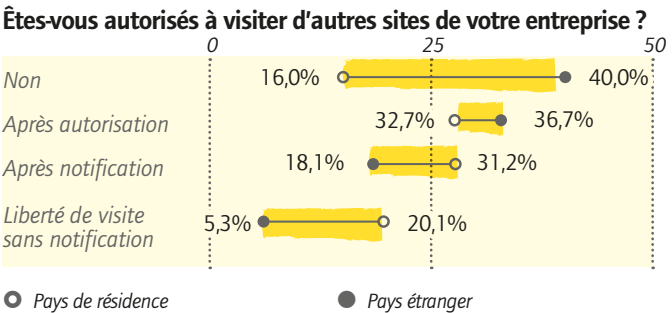
D'accord Tout à fait d'accord

Les membres du CEE qui déclarent qu'ils ont été informés et/ou consultés avant l'adoption de la décision finale sont plus enclins à dire qu'ils demandent un apport au niveau local dans chaque cas, par rapport à ceux qui estiment n'avoir été impliqués qu'à des étapes ultérieures du processus. Par comparaison avec les représentants qui ne sont impliqués qu'après la mise en œuvre, ils recherchent bien plus nettement cet apport.

Il en va de même pour la perception de la manière dont les travailleurs sont informés du travail du CEE : les membres de CEE qui sont impliqués avant l'adoption d'une décision sont deux fois plus nombreux à penser que les travailleurs sont bien informés, par rapport aux membres de CEE qui ne sont impliqués qu'une fois que la décision a été mise en œuvre.

Communication. Visites

La plupart peuvent visiter des sites dans leur propre pays, mais pas à l'étranger



Visiter les autres sites de l'entreprise peut être une manière d'entrer en communication directe avec les travailleurs. Grâce à ces visites, les membres du CEE peuvent bénéficier d'une information de première main sur les questions à traiter et s'entretenir avec les représentants et les comités d'entreprises locaux sur les défis locaux, ou discuter avec les travailleurs eux-mêmes à propos de

leurs préoccupations. Des recherches antérieures ont montré qu'une grande majorité des accords sur les CEE (82%) ne précisent pas si les représentants ont le droit de visiter d'autres sites (De Spiegelaere et Jagodziński 2015: 39).

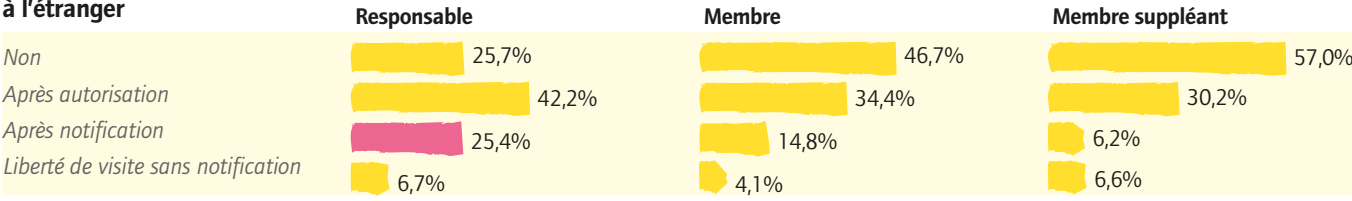
Interrogés sur ce point, une large majorité de représentants des CEE ont indiqué qu'ils avaient le droit de visiter des sites de l'entreprise dans leur propre pays (84%), que ce soit après avoir demandé l'autorisation du management, ou après avoir informé le management, ou en étant libres de le faire sans aucune de ces procédures. Quand il s'agit de visiter des sites à l'étranger, en revanche, la situation est fort différente, avec seulement 40% des répondants qui indiquent qu'ils sont autorisés à effectuer de telles visites ; de plus, lorsque de telles visites sont autorisées, les membres doivent généralement demander l'accord au préalable. Seuls 5,3% indiquent qu'ils peuvent visiter des sites étrangers sans autorisation ni notification.

Les responsables ont davantage de droits à cet égard

S'agissant de l'accès aux sites de l'entreprise à l'étranger, une distinction claire doit être établie entre les responsables qui ont généralement ce droit de visite

(74,3%) et les membres (53,3%) et membres suppléants (43,0%) pour qui ce droit est beaucoup moins fréquent.

Visite des sites de l'entreprise à l'étranger



Communication. Intérêt

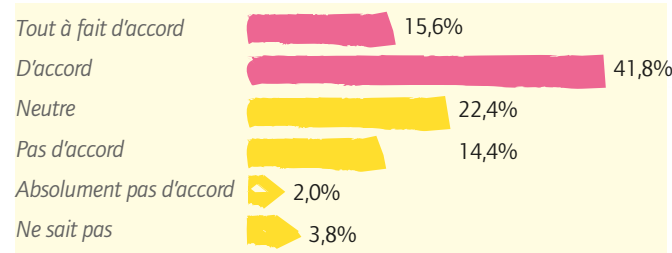
Notes

Les travailleurs sont rarement intéressés par ce que vous faites _____

La communication limitée entre les différents niveaux a également des conséquences négatives quant à la perception, de la part des membres des CEE, du niveau de la demande émanant de ceux qu'ils représentent (les travailleurs et les structures nationales ou locales de représentation des travailleurs). Nous avons demandé aux membres des CEE quel était le niveau d'intérêt exprimé par les travailleurs au sujet du travail accompli par le CEE.

Les réponses à cette question sont très révélatrices. La plupart (57,4%) des membres des CEE pensent que les travailleurs expriment rarement de l'intérêt pour les résultats du travail des CEE alors que 2% seulement sont absolument en désaccord avec cette affirmation.

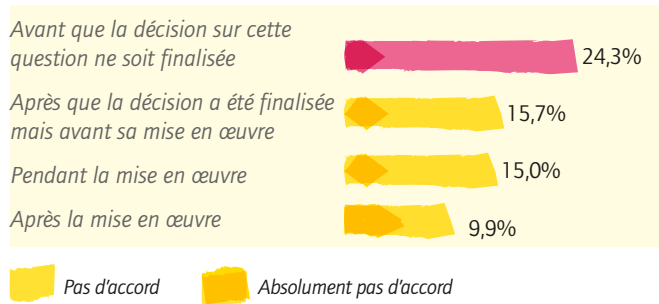
Les travailleurs n'expriment que rarement de l'intérêt pour les résultats obtenus par le CEE en matière d'information et de consultation



La plupart des membres des CEE pensent que les travailleurs ne sont pas intéressés par les CEE

Lorsqu'il y a quelque chose à dire, les travailleurs sont davantage intéressés _____

Moment de l'information et la consultation Les travailleurs sont rarement intéressés



Les membres des CEE qui pensent qu'ils sont généralement informés et consultés avant que les décisions finales ne soient prises ont davantage

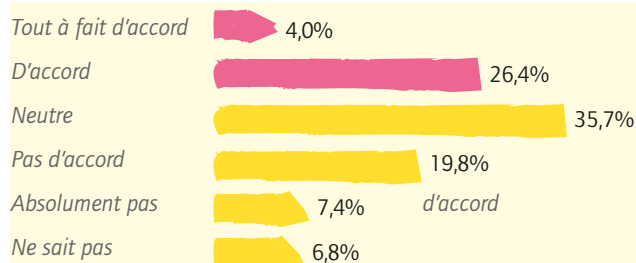
tendance à contester l'idée selon laquelle les travailleurs sont rarement intéressés par ce qui se passe au sein des CEE. Autrement dit, les membres des CEE qui sont dans cette situation ont davantage tendance à penser que les travailleurs sont intéressés par ce qui se passe au sein des CEE.

L'on pourrait ainsi être confronté à un cercle vertueux : une information et une consultation en temps utile donnent un objectif, une signification et une pertinence à l'implication des CEE ce qui, du même coup incite les membres des CEE à se montrer plus actifs et à s'engager plus fréquemment auprès de ceux qu'ils représentent, lesquels, à leur tour perçoivent davantage l'utilité et la pertinence des CEE et l'impact de leur action. Cette situation constitue elle-même un incitant à consacrer davantage de temps et à s'engager davantage au niveau transnational. De toute évidence, lorsqu'il y a quelque chose qui mérite l'intérêt, les travailleurs sont (davantage) intéressés.

Communication. Appréciation

Un tiers seulement des répondants bénéficient d'une appréciation suffisante _____

Les travailleurs que je représente apprécient à sa juste valeur mon action au sein du CEE



Comme pour tout autre travail, l'appréciation que l'on reçoit est importante. Pour être motivé, un membre d'un CEE doit sentir que les travailleurs apprécient le travail accompli au sein du CEE. Par conséquent, nous avons demandé si les membres des CEE estiment bénéficier d'une appréciation suffisante pour ce qu'ils font au sein du CEE. Les résultats se sont avérés fort alarmants : 4% seulement des membres des CEE sont tout à fait d'accord pour dire qu'ils bénéficient d'une appréciation suffisante, alors que 26,4% sont simplement d'accord. Au total, à peine un tiers des membres des CEE estiment être appréciés au moins à un niveau satisfaisant. Un autre tiers adopte une position neutre, alors qu'un quart exprime une opinion négative plus ou moins prononcée.

Pas de véritable différence entre les responsables et les membres ordinaires _____

Je bénéficie d'une appréciation suffisante



Il est intéressant de noter qu'il n'y a pas de véritable différence entre les responsables et les membres ordinaires des CEE dans la manière dont les uns et les autres se sentent appréciés par les travailleurs. Dans les deux groupes, environ une personne sur trois indique bénéficier d'une appréciation suffisante, opinion qui est rejetée par la majorité.

En revanche, on relève une différence significative s'agissant des membres suppléants. Pratiquement aucun d'entre eux n'est tout à fait d'accord avec cette affirmation et très peu indiquent bénéficier d'une appréciation suffisante.

Seulement 4% des membres des CEE sont tout à fait d'accord avec l'idée selon laquelle ils bénéficient d'une appréciation suffisante

Communication. Harmonisation des positions

Notes

La question de la solidarité

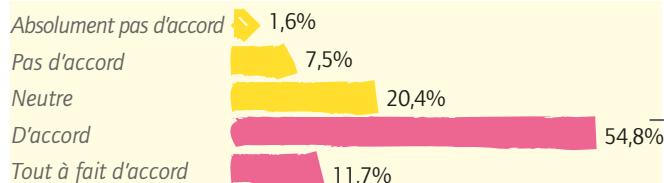
Une des questions les plus ardemment débattues s'agissant de l'utilité des CEE est de savoir s'ils conduisent à une certaine forme de solidarité transnationale entre les travailleurs. Est-ce que chacun, au sein du CEE, se contente de défendre ses intérêts nationaux ou locaux (ceux de son usine), ou bien pouvons-nous assister à l'émergence d'une véritable perspective

paneuropéenne sur les questions débattues, et d'un esprit de solidarité transnationale ?

Un préalable pour l'établissement d'une solidarité effective réside dans la capacité des membres à s'accorder sur des positions communes et la fréquence à laquelle une telle harmonisation survient.

La plupart s'efforcent de parvenir à une position commune

Les représentants des travailleurs cherchent toujours à parvenir à une position commune entre les représentants de tous les pays



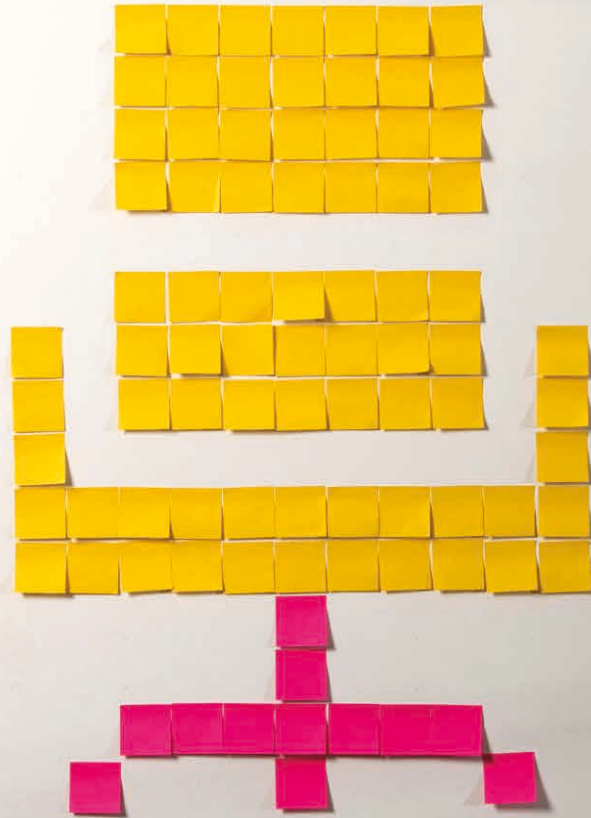
La conclusion positive que l'on peut tirer de l'enquête est que la plupart des membres des CEE (66,5%) déclarent « toujours » chercher à s'accorder sur une position commune avec les membres venus d'autres pays. Un cinquième des membres ne se prononce pas sur ce point, ce qui ne laisse que 9,1% des répondants pour qui dans le cadre d'un CEE, l'on ne cherche pas « toujours » à parvenir à une position commune : ce résultat donne à penser que, dans ces CEE, la priorité réside dans la défense des agendas et des intérêts nationaux ou locaux.

La présence d'un coordinateur améliore la situation



Parmi les CEE qui bénéficient du soutien d'un coordinateur syndical, 72,8% des membres indiquent « toujours » s'efforcer de trouver une position commune, à comparer aux 57,1% des répondants membres de CEE qui ne bénéficient pas du soutien d'un coordinateur.

La plupart des membres des CEE (66,5%) déclarent « toujours » chercher à atteindre une position commune avec les membres d'autres pays



Management.

Le management est souvent en mesure de s'engager, mais en a-t-il la volonté ? _____

Le management est en mesure de s'engager

- 74% des membres des CEE indiquent que les managers disposent des informations nécessaires
- 67% déclarent que les managers présents disposent d'un véritable pouvoir de décision

Mais est-il désireux de le faire ?

- Un cinquième des membres des CEE indiquent que les managers ne cherchent pas à s'accorder sur des solutions.
- 40% pensent que les managers ne partagent pas certaines informations avec le CEE

Le dialogue social à tous les niveaux exige un engagement indispensable des deux parties, le management et les travailleurs. Un préalable pour une discussion utile réside dans le fait que la conversation doit être menée avec la personne adéquate, c'est-à-dire celle qui possède les informations et qui a la responsabilité de prendre les décisions. Par conséquent, la législation sur le CEE exige que la direction centrale (ou tout autre niveau plus approprié de direction) soit présente lors des réunions des CEE.

Si ce ne sont pas les managers adéquats qui sont présents, les représentants des travailleurs au sein du CEE ne sont pas en mesure d'obtenir de véritables informations, encore moins une consultation qui soit efficace et utile ou une opportunité pour le CEE de pouvoir influencer la prise de décision concernant les problèmes abordés.

En plus des exigences légales minimales (en termes d'exhaustivité de l'information et de pouvoir de décision), le management doit aussi avoir la volonté de s'engager auprès du CEE. Même si les managers présents sont les personnes adéquates, leur attitude doit être caractérisée par l'ouverture à la discussion et la recherche du consensus.

Ce dont un CEE a besoin, autrement dit, c'est d'un management qui soit à la fois en mesure de s'engager et désireux de rechercher ce consensus.

Selon les représentants des travailleurs, les managers sont généralement en mesure de s'engager parce qu'ils sont souvent suffisamment informés et que les personnes présentes sont celles qui prennent les décisions. En revanche, un nombre bien plus réduit de représentants estiment que le management est aussi désireux d'engager un dialogue avec eux.

Un tel constat est révélateur car il permet d'expliquer beaucoup d'autres constatations que l'on peut faire quant aux succès et/ou aux échecs des CEE.

Management. Capacité

Les managers présents lors des réunions sont bien informés et ce sont les personnes qui prennent les décisions... —

Les managers présents disposent généralement des informations nécessaires

74,2%

Les managers présents disposent d'un véritable pouvoir de décision

67,4%

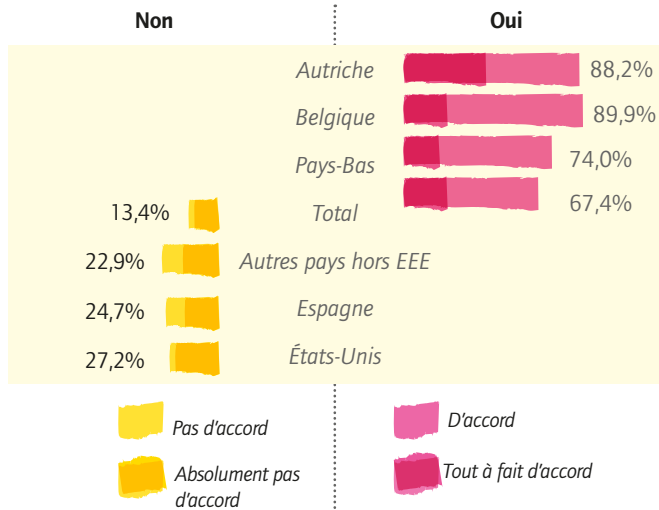
D'accord

Tout à fait d'accord

La plupart des membres des CEE estiment que les managers présents à la réunion sont les personnes qui disposent du véritable pouvoir de décision (67,4%) et disposant des informations requises par les membres des CEE (74,2%).

Le pays du siège central joue un rôle

Les managers présents aux réunions sont les personnes qui prennent véritablement les décisions

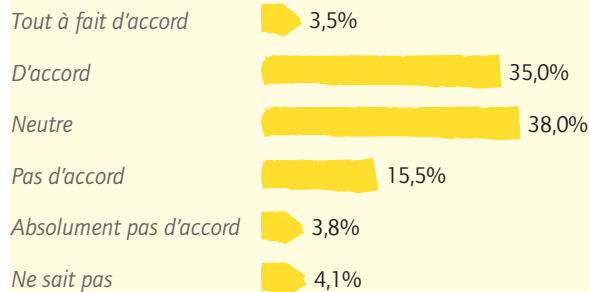


Par rapport à l'ensemble des membres des CEE, les membres qui travaillent dans des entreprises dont le siège central est situé en Autriche, en Belgique ou aux Pays-Bas ont davantage tendance à dire que les managers présents lors des réunions sont les véritables décideurs. À l'autre extrémité de l'échelle, ceux qui travaillent dans les entreprises dont le siège central est situé aux États-Unis, dans d'autres pays hors de l'EEE ou en Espagne ont davantage tendance à dire que les managers présents lors des réunions des CEE ne sont pas les personnes qui prennent véritablement les décisions.

Il est possible que la taille d'un pays et sa distance géographique par rapport à l'Europe jouent un rôle à cet égard. Dans les plus petits pays, les véritables décideurs au sein des entreprises peuvent plus facilement se déplacer pour assister à un CEE, alors que cela est peut-être moins facile pour les entreprises américaines et celles d'autres pays hors de l'EEE.

... Mais les managers ne cherchent pas toujours à trouver à s'accorder sur des solutions _____

Le management fait des efforts pour s'accorder sur des solutions avec les représentants des travailleurs au sein du CEE



La présence de managers bien informés et dotés d'un pouvoir de décision ne suffit pas : le management doit aussi avoir la volonté de s'engager au sein du CEE et chercher à s'accorder sur des solutions.

Dans l'enquête, nous avons demandé aux membres des CEE comment ils percevaient le souci du management de rechercher un terrain d'entente avec les représentants des travailleurs. Les conclusions sont plutôt mitigées.

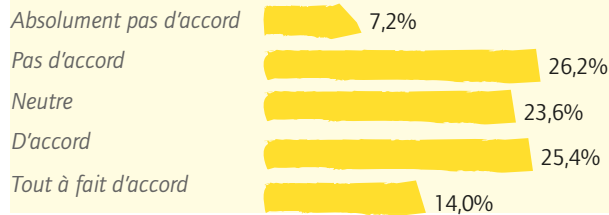
Même si les représentants du management qui sont présents sont généralement perçus comme des personnes informées et comme étant les décideurs appropriés, seule une minorité des membres des CEE (38,5%) estiment que le management fait des efforts pour parvenir à s'accorder sur des solutions avec les représentants des travailleurs. En outre, un représentant sur cinq est (tout à fait) en désaccord avec une telle affirmation.

Il est intéressant de noter qu'une partie importante des représentants adoptent une position neutre sur cette question. L'explication de ce phénomène mérite certainement des recherches supplémentaires, mais l'observation faite précédemment selon laquelle les CEE sont principalement des institutions destinées à une information et non à une consultation ou une négociation (voir page 35) pourrait signifier que les représentants n'avaient jamais eu suffisamment d'opportunités de mettre en œuvre l'exigence de recherche de solutions adoptées de commun accord.

Management. Réticences

Le management refuse souvent de partager l'information...

Le management refuse souvent de donner des informations en invoquant **la confidentialité**



Lorsque le management est tenu de donner des informations au CEE, il a le choix de ne pas le faire si le partage des informations est susceptible de mettre en danger de manière importante les intérêts de la société. C'est pourquoi nous

... avec de lourdes conséquences

Le CEE est efficace pour **influencer des décisions**



Efficace **Très efficace**

Le choix du management de partager l'information est fortement corrélé à la capacité des membres des CEE d'influencer les décisions des entreprises. Parmi les membres des CEE qui estiment que le management refuse « souvent » de partager des informations, seuls 15,2% pensent que leur CEE est efficace pour influencer les décisions de l'entreprise. Parmi les membres des CEE qui

avons voulu savoir si les managers étaient véritablement libres de partager des informations ou s'ils utilisaient souvent la « confidentialité » comme motif de ne pas partager les informations avec le CEE.

Près de 40% des membres des CEE pensent que le management refuse « souvent » de partager l'information, alors qu'environ un tiers des membres ne sont pas d'accord avec cette affirmation.

Autrement dit, seul un représentant sur trois pense que son CEE est totalement informé par le management et donc en mesure de remplir son rôle d'information. Et, étant donné qu'une information complète est une condition pour une véritable consultation, ces chiffres confirment que de nombreux CEE ne peuvent actuellement pas être considérés comme des lieux de concertation.

pensent que leur management partage « généralement » les informations, ce pourcentage est bien plus élevé (24,2%).

Ces données montrent clairement que **l'attitude du management** et en particulier le fait qu'il soit disposé à partager l'information est l'un des **facteurs essentiels de l'efficacité** des CEE et de leur capacité à remplir leurs missions. Cet élément est aussi, le plus souvent, indépendant de la volonté des membres des CEE eux-mêmes.

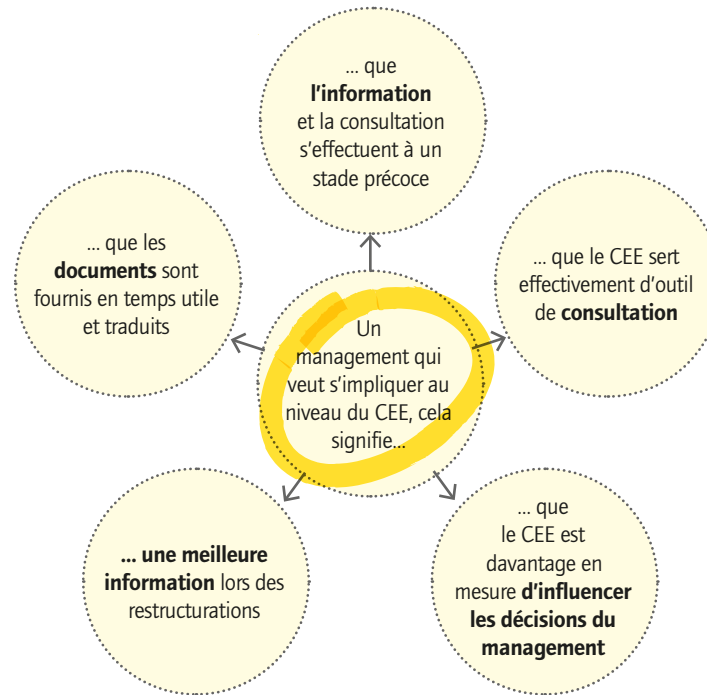
Dans le même temps, même lorsque le management refuse de partager l'information, certains membres des CEE s'estiment toujours capables d'influencer significativement le processus décisionnel.

Près de 40% des membres des CEE pensent que le management refuse souvent de partager l'information

Le management détient la clé

Le CEE est de fait entre les mains du management. Les membres des CEE qui pensent que leurs managers veulent vraiment s'engager avec le CEE pour négocier ensemble des solutions se trouvent dans une situation qualitative-ment différente de celle que connaissent les membres de CEE qui estiment que leurs managers ne sont pas ouverts à des solutions négociées de commun accord.

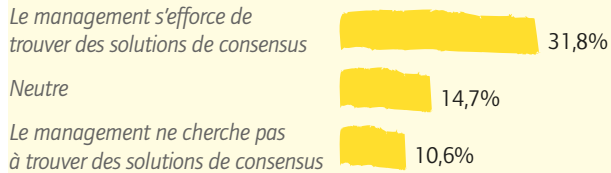
Un management désireux de s'engager, cela signifie que les membres des CEE se sentent impliqués à un stade bien plus précoce dans le processus déci-sionnel, que les réunions sont bien plus efficaces et permettent une véritable consultation et que le CEE peut même exercer une influence sur les décisions du management. Lorsqu'il y a une implication du management, les membres du CEE ont davantage tendance à recevoir les documents nécessaires en temps utile, à obtenir des informations détaillées en cas de restructuration et ils sont mieux équipés pour effectuer une analyse complète et approfondie du changement proposé. Autrement dit, le management, par son attitude, détient les clés qui permettent au CEE d'être à la fois fonctionnel et capable d'atteindre les objectifs que la législation lui a fixés.



Management. Pouvoir

Si le management le veut...

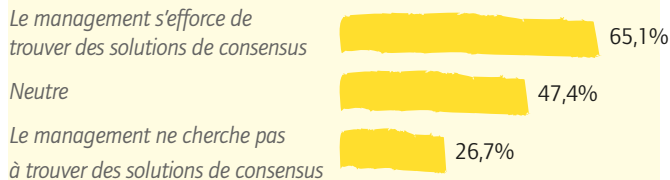
Le CEE est informé à temps



Les membres des CEE qui pensent que leurs managers sont désireux de trouver des solutions de consensus s'avèrent près de trois fois plus nombreux à indiquer qu'ils sont généralement informés et consultés avant qu'une décision ne soit prise, par rapport à ceux qui pensent que leurs managers ne recherchent pas de solutions adoptées de commun accord (31,8% contre 10,6%).

L'on peut donc en conclure que le fait que le CEE soit impliqué comme il se doit (c'est-à-dire avant qu'une décision ne soit prise) semble dépendre essentiellement du souci ou non du management de trouver un terrain d'entente.

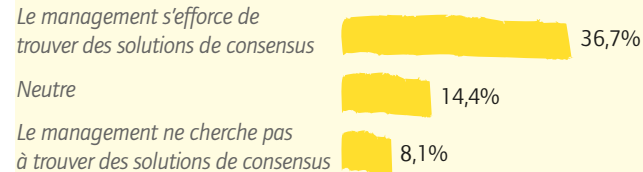
Le CEE est consulté comme il se doit



Les membres des CEE qui pensent que leurs managers sont désireux de trouver des solutions de consensus sont deux fois plus nombreux à penser que les réunions des CEE sont efficaces pour une véritable consultation que ceux qui pensent que le management ne cherche pas à s'engager (65,1% contre 26,7%).

L'on peut en conclure que le fait que le CEE soit véritablement un forum de consultation semble également extrêmement dépendant de l'approche choisie par le management.

Le CEE peut influencer le processus décisionnel de l'entreprise

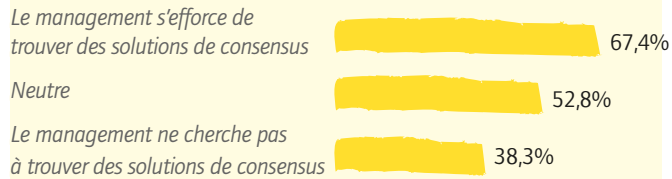


Lorsque les managers s'efforcent de chercher des solutions de consensus, les représentants des travailleurs sont plus de quatre fois plus nombreux à penser que leur CEE est en mesure d'influencer les décisions du management (36,7% contre 8,1%).

En conclusion, sans la coopération explicite du management, il est très peu probable qu'un CEE puisse véritablement influencer les décisions du management et de l'entreprise.

Si le management le veut...

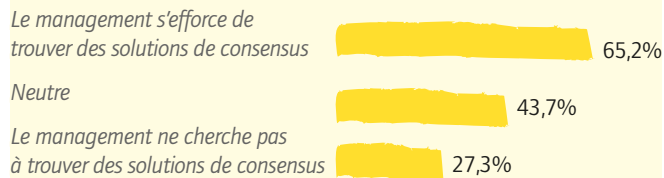
Le CEE reçoit les documents nécessaires à temps



Lorsque le management est signalé comme soucieux de trouver des solutions négociées de commun accord, les membres des CEE sont presque deux fois plus nombreux à prétendre qu'ils reçoivent les documents nécessaires pour les réunions en temps utile (67,4% contre 38,3%).

En conclusion, la capacité pour les représentants des travailleurs de préparer efficacement une réunion du CEE dépend de l'attitude du management vis-à-vis du CEE.

Le CEE reçoit des informations détaillées sur les restructurations



En cas de restructuration, l'information est essentielle. Les représentants qui pensent que leurs managers cherchent à parvenir à des solutions sont bien

plus nombreux à penser qu'ils reçoivent des informations détaillées sur les restructurations prévues. En revanche, lorsque le management a tendance à adopter une autre attitude, seul un membre sur quatre bénéficie de ces informations.

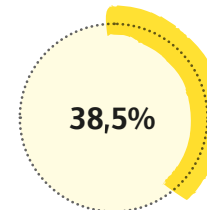
Pour conclure, le fait qu'un membre d'un CEE dispose des informations nécessaires pour évaluer une restructuration à venir dépend de la bonne volonté du management.

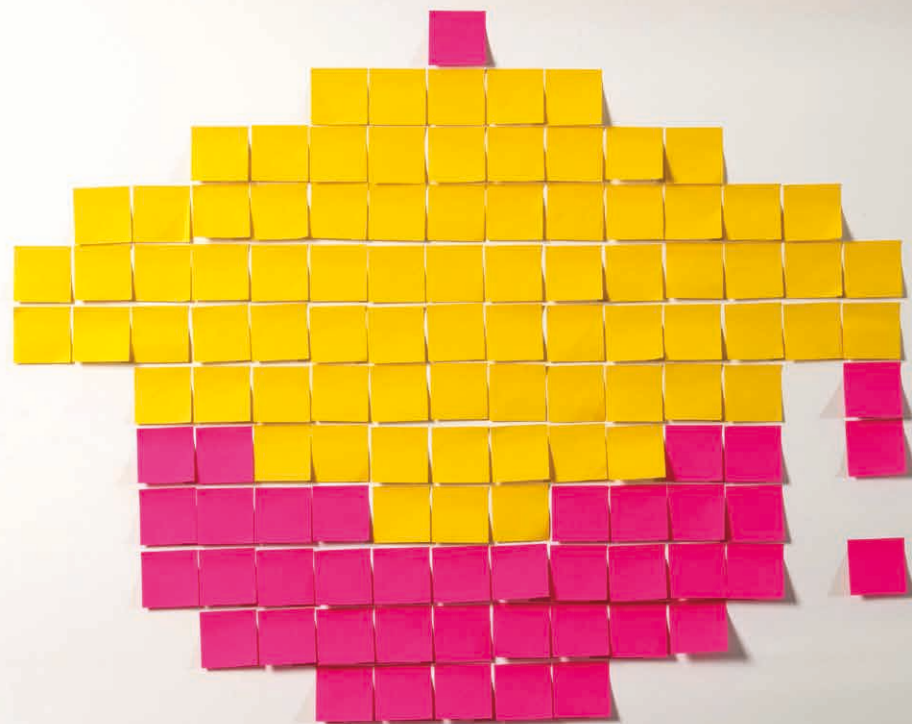
Et, ne l'oublions pas, seule une minorité de managers désirent réellement s'engager vis-à-vis du CEE

Qu'il s'agisse de savoir si les représentants des travailleurs reçoivent des informations à temps, si leur CEE est véritablement consulté et peut significativement influencer les décisions, s'il reçoit les documents et les informations sur les restructurations en temps utile, tout cela, dans une mesure déterminante, est tributaire de la bonne volonté du management de s'engager vis-à-vis du CEE et de s'efforcer de parvenir à des solutions négociées avec les représentants des travailleurs.

Malheureusement, seule une minorité de membres des CEE pensent que leur management veut véritablement s'engager vis-à-vis du CEE.

Pourcentage de managers qui cherchent à parvenir à des solutions négociées dans le cadre du CEE

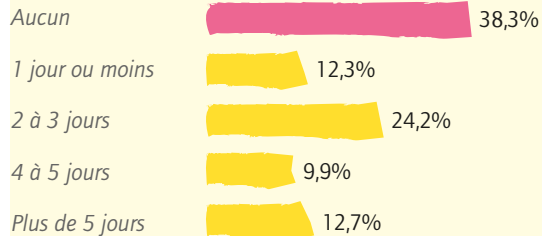




Formation.

La majorité des représentants bénéficient d'une formation, mais un nombre non négligeable n'en suit aucune ____

Jours de formation au cours des trois dernières années



38,3% déclarent n'avoir suivi aucune formation au cours des trois dernières années.

L'exercice du mandat de membre du CEE exige des connaissances et des compétences nombreuses. Pour n'en citer que quelques-unes, il faut connaître les règles et les dispositions réglementaires régissant les CEE et les CE-SE, la connaissance des langues étrangères est souvent bien utile, il faut aussi savoir travailler dans ces environnements interculturels et maîtriser la communication transculturelle ; enfin la compréhension des principes financiers et de gestion est également importante. À défaut de maîtriser ces compétences, un membre d'un CEE ne peut pas tirer pleinement parti du potentiel que lui donne son mandat.

C'est la raison pour laquelle la directive refondue sur les CEE prévoyait clairement le droit pour les membres des CEE d'assister à des formations sans perte de rémunération.

La plupart (59,1%) des membres des CEE déclarent avoir bénéficié de quelques jours de formation au cours de ces trois dernières années. Toutefois cela signifie aussi que plus d'un sur trois a répondu n'avoir assisté à aucune formation durant cette même période.

Le droit à la formation est clairement établi dans la directive refondue sur les CEE. Il est donc de la responsabilité du management de fournir aux membres du CEE l'accès à cette formation et, ce qui est encore plus important, de couvrir les coûts et de délier les membres des CEE de leurs obligations professionnelles. Mais, si l'on se base sur les résultats de notre enquête, force est d'en conclure que l'existence d'un droit à la formation ne signifie pas que tous les membres des CEE ont effectivement bénéficié d'une telle formation.

Formation. Qui n'en bénéficie pas ?

Qui n'a **pas** reçu de formation ? _____

Aucune formation au cours des trois dernières années

Total  38,3%

Membres ordinaires et suppléants

Suppléants  57,0%

Membres ordinaires  44,9%

Responsables  25,8%

Présence d'un coordinateur au sein du CEE

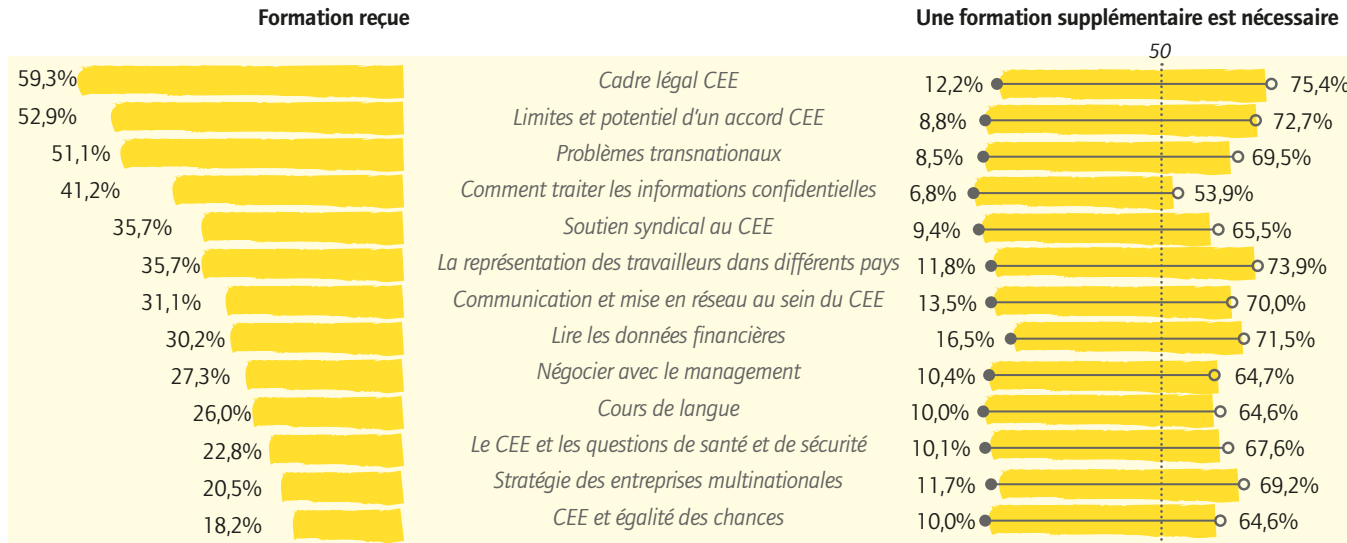
Pas de coordinateur  47,9%

Coordinateur  33,1%

En examinant les personnes qui n'ont **reçu aucune formation** durant ces trois dernières années, nous constatons que les membres suppléants et ordinaires sont davantage susceptibles de n'avoir reçu aucune formation par rapport aux membres responsables. Parmi ces derniers, seulement un quart n'a pas reçu de formation au cours des trois dernières années.

En outre, les membres des CEE qui ne bénéficient pas du soutien d'un coordinateur syndical risquent davantage de n'avoir pas reçu de formation par rapport à ceux qui bénéficient de ce soutien. Parmi les premiers cités, près d'un sur deux n'a pas reçu de formation durant les trois dernières années, contre un tiers pour les CEE pour lesquels un coordinateur syndical est présent.

Les besoins sont importants



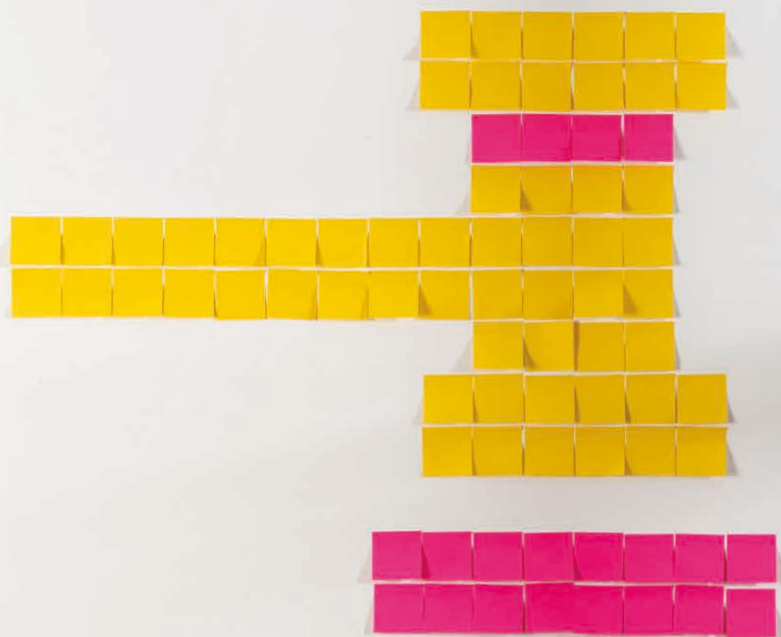
● Formation reçue sur le sujet ○ Pas de formation reçue sur le sujet

Plus de la moitié des membres des CEE ont bénéficié d'une formation sur le cadre légal, l'accord sur le CEE et sur une analyse des problèmes transnationaux. Les autres sujets sont moins fréquemment abordés : un quart seulement ont par exemple eu une formation sur la négociation ou sur les langues étrangères, et moins encore sur la santé et la sécurité, les stratégies des multinationales ou l'égalité des chances.

En termes d'identification des besoins de formation, et de manière presque indépendante du sujet, environ 70% des membres des CEE qui n'ont pas reçu de formation expriment le besoin d'une formation sur la question. La seule exception concerne la manière de traiter les informations confidentielles, sujet

pour lequel seulement un petit peu plus d'une moitié des personnes qui n'ont pas encore reçu cette formation déclarent en avoir besoin.

Comme on peut s'y attendre, une fois que les membres des CEE ont reçu une formation sur un sujet, ils expriment un moins grand besoin de formation complémentaire sur ce sujet précis. Toutefois, dans chaque cas, environ un dixième des répondants indiquent encore souhaiter une formation complémentaire, même s'ils ont déjà bénéficié d'une formation sur ce sujet spécifique. Les exceptions à cet égard sont la lecture des données financières d'une part, la communication et la mise en réseau, d'autre part, sujets pour lesquels respectivement 16,5% et 13,5% des personnes qui ont reçu cette formation pensent encore qu'ils pourraient tirer profit d'une nouvelle formation.



Mise en œuvre.

Mise en œuvre.

Notes

Conflit

Combien de membres des CEE ont-ils rencontré des conflits importants avec le management sur la manière dont fonctionne le CEE ?

Traitement du conflit

Comment traitent-ils le conflit ?

Action en justice

Ont-ils entamé une action en justice ?

Si tel n'est pas le cas, pourquoi ?

Pourquoi n'ont-ils pas mené une action en justice ?

De nombreux membres des CEE ont indiqué qu'ils se sentaient très vulnérables en cas de conflit. Lorsque l'on discute de questions controversées, le conflit est inévitable. La plupart des conflits peuvent être résolus grâce au dialogue, mais il arrive que le conflit devienne tellement important qu'il débouche sur une confrontation.

En pareil cas, la qualité du cadre de mise en œuvre et des normes légales de recours est déterminante pour rétablir un équilibre entre des parties qui ne sont pas placées sur pied d'égalité. Par conséquent, nous avons voulu savoir comment les membres des CEE traitent les conflits sérieux sur la manière dont fonctionne le CEE et quels sont les obstacles auxquels ils sont confrontés lorsque la résolution du conflit s'avère difficile.

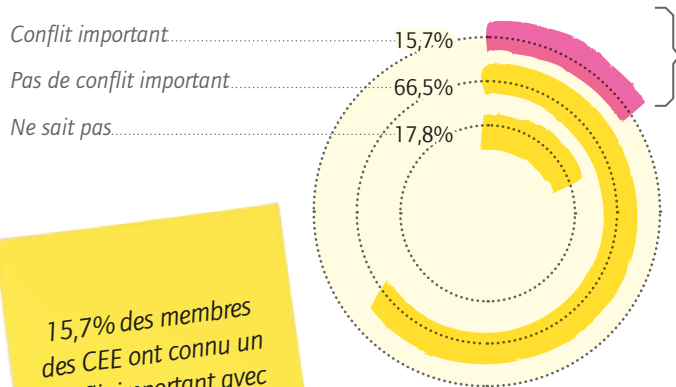
Dans les pages suivantes, nous examinons d'abord combien de membres des CEE ont indiqué avoir rencontré des conflits sérieux avec le management sur la manière dont fonctionne leur CEE. Ensuite, nous leur avons demandé comment ils ont cherché à résoudre ce conflit et s'ils ont ou non intenté une action en justice. S'ils ne l'ont pas fait, nous avons cherché à savoir pour quelles raisons.

Mise en œuvre.

Des conflits importants

Au cours de ces trois dernières années, 15,7% des membres des CEE ont connu un conflit important avec le management au sujet du fonctionnement du CEE.

Les membres des CEE qui ont ainsi connu des conflits importants durant ces trois dernières années ont principalement recouru à l'accord sur le CEE et à la législation pour résoudre le conflit. Ils ne sont pas allés en justice mais ils ont discuté avec le management en invoquant leur accord ou les règles légales. Environ un répondant sur deux a demandé de l'aide aux syndicats, alors qu'une proportion nettement moins importante a cherché à obtenir l'assistance de médiateurs indépendants.



15,7% des membres des CEE ont connu un conflit important avec le management.

Cette donnée souligne l'importance de deux éléments. Tout d'abord, la nécessité de disposer d'accords précis et bien conçus dans le cadre des **accords sur le CEE**. Elles sont le premier recours en cas de conflit et suffisent souvent à résoudre le problème.

Ensuite, les **cadres légaux nationaux** doivent également être précis et complets pour couvrir différents scénarios et faire en sorte que des solutions de dépannage claires soient proposées aux parties en désaccord, tout en tenant compte du déséquilibre qui existe entre leurs pouvoirs respectifs (Jagodziński 2015).

Comment le conflit a-t-il été traité ?

En se reportant aux sources juridiques



ou en demandant l'aide du syndicat...



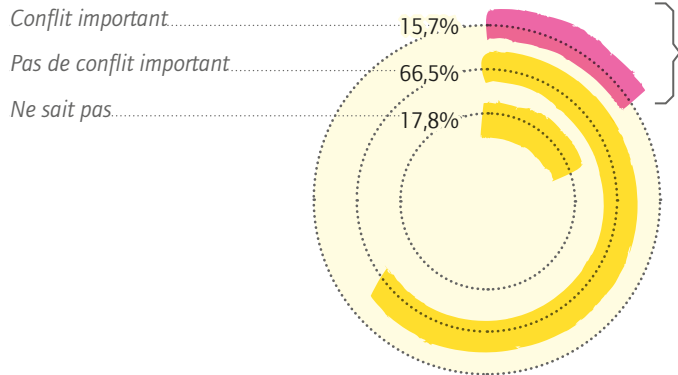
...et dans une moindre mesure à la médiation



La plupart du temps

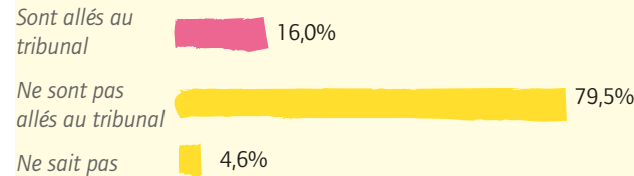
Toujours

Des conflits importants



Au cours de ces trois dernières années, 15,7% des membres des CEE ont connu un conflit important avec le management au sujet du fonctionnement du CEE.

Sont-ils allés au tribunal ?

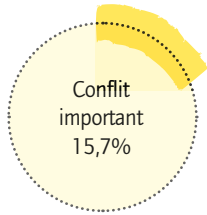


À peine 16% des représentants ayant vécu un conflit important ont effectivement porté l'affaire devant les tribunaux. Le faible nombre des CEE qui ont recouru à cette mesure ultime n'est pas surprenant si l'on tient compte du fait que le financement des CEE est presque entièrement dépendant du management, mais aussi des lacunes dans les cadres nationaux régissant la mise en œuvre des CEE (Jagodziński 2015 ; Commission européenne 2018), de la faible occurrence des dispositions en la matière figurant dans les accords des CEE, des efforts organisationnels nécessaires pour tenter et poursuivre une action devant les tribunaux et, enfin, du caractère de confrontation que revêt ce type d'action en justice.

Bien entendu les membres des CEE qui décrivent comme particulièrement « hostiles » les relations entre le management et les représentants des travailleurs sont également ceux qui sont davantage enclins à tenter une action en justice lorsqu'un conflit important se présente.

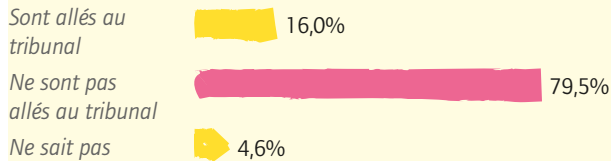
Mise en œuvre.

Des conflits importants



Au cours de ces trois dernières années, 15,7% des membres des CEE ont connu un conflit important avec le management au sujet du fonctionnement du CEE.

Sont-ils allés au tribunal ?

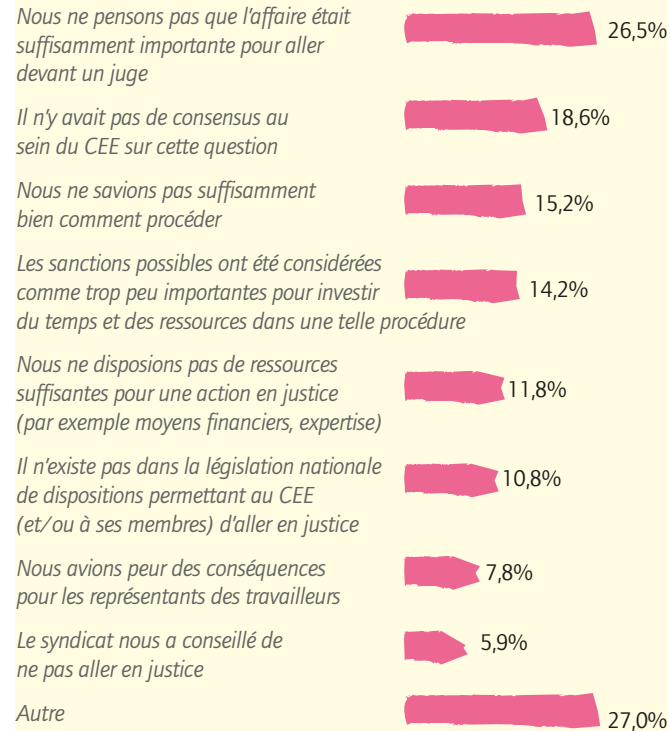


Seule une minorité de membres de CEE ayant vécu un conflit important avec le management ont décidé de porter l'affaire devant les tribunaux.

Parmi les raisons pour lesquelles les membres des CEE ne sont pas allés devant les tribunaux, un sur quatre a déclaré que le problème n'était pas suffisamment important et un sur cinq a indiqué qu'il n'y avait pas de consensus au sein du CEE à propos d'une action en justice. Un nombre moins important de répondants ont évoqué d'autres motifs, comme la faiblesse juridique du cadre réglementaire national ou l'insuffisance des ressources.

Il est intéressant de noter que la partie la plus importante des répondants (27%) ont indiqué d'autres raisons, ce qui pourrait signifier que la question a été résolue en recourant à d'autres méthodes comme de se référer à l'accord ou à la législation, plutôt que d'aller devant les tribunaux.

Pourquoi pas ?





**Article 13,
Article 6 ou CE-SE.**

Article 13, Article 6 ou CE-SE.

Notes

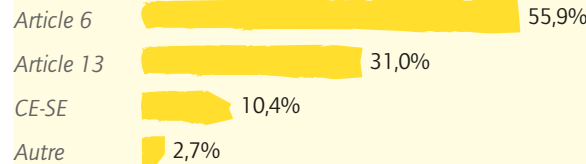
Trois types différents de comités d'entreprise transnationaux

Tous les CEE et CE-SE ne suivent pas les mêmes règles. Il y a bien entendu la différence initiale entre ces deux institutions : les CE-SE sont établis dans les Sociétés européennes. Ensuite, en fonction de la date de création d'un CEE, le cadre légal dans lequel ce CEE fonctionne peut différer. À côté de types moins répandus de CEE (ceux qui travaillent selon les prescriptions subsidiaires et ceux qui travaillent dans le cadre de l'article 14,1.b de la directive refondue), nous pouvons distinguer trois groupes principaux :

- **les CEE Article 13** (ou d'avant la directive) : ce sont les CEE créés avant la directive originale de 1994, entrée en vigueur le 22 septembre 1996.
- **Les CEE Article 6** : les CEE créés dans le cadre de la directive originale de 1994 et de la version refondue de 2009.
- **Les CE-SE** : ce sont les comités d'entreprise établis dans les SE et qui travaillent dans un cadre largement comparable (à savoir la directive distincte 2001/86) à celui établi par la directive sur les CEE.

Les CEE Article 13 sont souvent appelés « CEE volontaires » dans le sens où ils sont basés sur un accord entre l'employeur et les travailleurs, même si cet accord doit se conformer aux critères très rudimentaires définis dans la directive. Les CEE Article 6 peuvent invoquer la directive pour faire valoir certains de leurs droits, mais ce recours est plus controversé lorsqu'il s'agit des CEE Article 13.

La plupart des membres sont actifs dans des CEE Article 6



Comme nous l'avons vu, la plupart des membres des CEE sont actifs dans des CEE Article 6 ; toutefois, environ 31% des membres des CEE opèrent dans le cadre de l'article 13 et 10% selon les règles de la directive sur les SE.

Peu de différences sur le terrain

L'une des questions intéressantes est de savoir si le type d'accord CEE a un impact sur les autres caractéristiques du fonctionnement des CEE, comme la fréquence des réunions plénières du CEE, la présence d'un coordinateur syndical, ou l'attitude du management.

Contrairement aux attentes exprimées par certains experts, nous constatons **peu de différences** entre les différents types de comités pour ce qui concerne les perceptions des répondants : **les membres des CEE ont des perceptions similaires** s'agissant de la qualité de l'information et de la consultation, de leurs relations avec la hiérarchie et les travailleurs, etc.

Article 13, Article 6 ou CE-SE.

Une mise en œuvre plus difficile



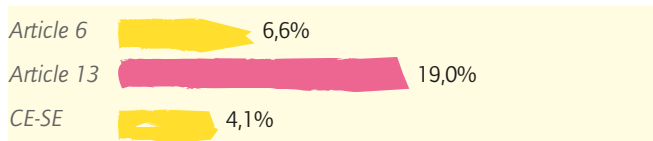
Un domaine dans lequel on aurait pu s'attendre à des différences significatives entre les CEE Article 13 et Article 6 est celui des recours permettant de faire respecter ses droits. Selon certains, la faiblesse du cadre juridique des CEE Article 13 ferait d'eux des « CEE de seconde classe » qui auraient plus de mal à intenter une procédure juridique en cas de conflit sérieux avec le management.

Il est intéressant de relever qu'un nombre relativement moins important de membres des CEE Article 13 ont indiqué avoir vécu un conflit juridique important au cours de ces trois dernières années (10%) par rapport aux membres de CEE Article 6 (17,8%) ou de CE-SE (18,9%).

Dans le même temps, parmi les répondants ayant connu un conflit important, à peu près 17,5% des membres Article 6 indiquent avoir intenté une action en justice, tout comme 14,9% des membres des CE-SE. Ce pourcentage est bien inférieur chez les membres des CEE Article 13 ayant connu un conflit important (7%). Même si le nombre des membres de ces groupes est relativement limité, ces données indiquent néanmoins qu'il peut en effet s'avérer plus difficile pour les membres des CEE Article 13 d'intenter une action en justice que lorsqu'il s'agit de membres de CEE Article 6 ou CE-SE.

Un obstacle : l'absence de dispositions légales

Absence de dispositions légales



À la question de savoir pourquoi ils ne s'étaient pas adressés aux tribunaux, les membres des CEE Article 6 et Article 13 et les membres des CE-SE ont donné des réponses très semblables, à l'exception de l'affirmation selon laquelle il n'existait dans la loi (nationale) aucune disposition leur permettant d'accéder aux tribunaux. 19% des membres des CEE Article 13 qui ne sont pas allés en justice ont invoqué ce motif, contre à peine 7% de membres de CEE Article 6 et à peine 4% de membres de CE-SE. Ces résultats confirment l'idée selon laquelle les différents types de CEE ne sont pas placés sur un pied d'égalité, les CEE Article 13 étant régis par des normes différentes.

Article 13, Article 6 ou CE-SE.

Notes

L'enquête 2018 était principalement axée sur les membres des CEE. Toutefois, elle a également concerné des membres des comités d'entreprise des sociétés européennes (CE-SE) qui sont des organismes transnationaux analogues pour l'information et la consultation des travailleurs qui sont employés au sein de sociétés européennes (SE). Leur cadre réglementaire a été inspiré par le modèle du CEE et il est très semblable à ce cadre du CEE, à quelques légères différences près (Jagodziński 2013). Les analyses des accords CEE et CE-SE ont montré que ces derniers avaient tendance à être en moyenne plus avancés que les accords CEE moyens (De Spiegelaere et Jagodziński 2015).

Les CE-SE sont surtout allemands

Dans les pages qui suivent, nous examinons comment les CE-SE diffèrent des CEE. Avant de revenir sur ce point, toutefois, nous devons relever qu'il n'y a pas beaucoup de CE-SE représentés dans l'enquête et que la majorité d'entre eux concernent des sociétés basées en Allemagne (79,2%). 18,6% des répondants travaillent dans des sociétés européennes basées en France et 2% dans des sociétés européennes basées aux Pays-Bas. La concentration

géographique des CE-SE dans cette enquête ne signifie pas que tous les répondants provenaient d'Allemagne et de France. Même si c'est en effet le cas d'une proportion importante d'entre eux (respectivement 38% et 14%), il y avait aussi des membres des CE-SE originaires du Royaume-Uni, d'Espagne, d'Italie, de Belgique, d'Autriche, de Hongrie, des Pays-Bas et du Danemark.

Les CE-SE se rencontrent plus souvent

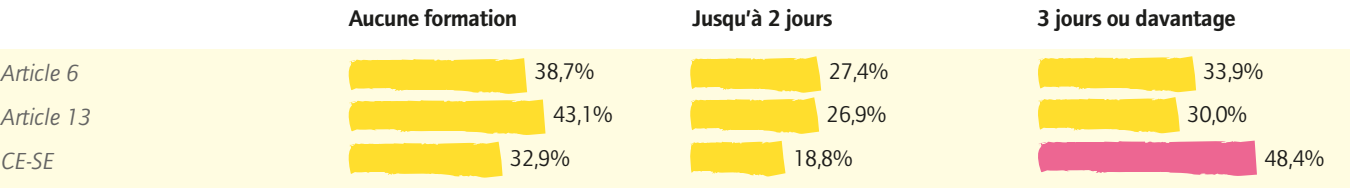
L'une des différences les plus marquées entre les CEE et CE-SE concerne le nombre de réunions par an. Comme on peut le voir, les membres des CE-SE signalent plus fréquemment qu'ils se rencontrent en réunion plénière trois fois par an ou davantage et 58,3% indiquent avoir deux réunions plénières chaque année, contre 33,9% des membres des CEE Article 13 et 42,8% des

membres CEE Article 6. Cette observation concorde parfaitement avec l'analyse antérieure faite par l'ETUI à propos des accords CEE et qui avait relevé le fait que les accords CE-SE prévoyaient un nombre plus important de réunions par an (De Spiegelaere et Jagodziński 2015).

	Une réunion par an ou moins encore	Deux réunions par an	Trois réunions par an ou davantage
Article 6	<div><div></div></div> 46,6%	<div><div></div></div> 42,8%	<div><div></div></div> 10,5%
Article 13	<div><div></div></div> 55,3%	<div><div></div></div> 33,9%	<div><div></div></div> 10,8%
CE-SE	<div><div></div></div> 27,6%	<div><div></div></div> 58,3%	<div><div></div></div> 14,1%

Article 13, Article 6 ou CE-SE.

Les membres de CE-SE bénéficient de davantage de formations



Ensuite, les représentants des travailleurs des CE-SE indiquent plus fréquemment qu'ils ont assisté à des formations et que ces formations ont également duré plus longtemps. Si l'on compare aux membres des CEE (qu'il s'agisse de CEE Article 6 ou de CEE Article 13), les membres des CE-SE déclarent plus fréquemment avoir bénéficié de trois jours de formation, ou davantage,

durant les 3 dernières années (48,4% contre 33,9% et 30,0%). Une fois encore, ce résultat confirme parfaitement des recherches antérieures menées par l'ETUI, qui avaient constaté que les accords CE-SE comportaient davantage de clauses en matière de formation que les accords CEE (De Spiegelaere et Jagodziński 2015).

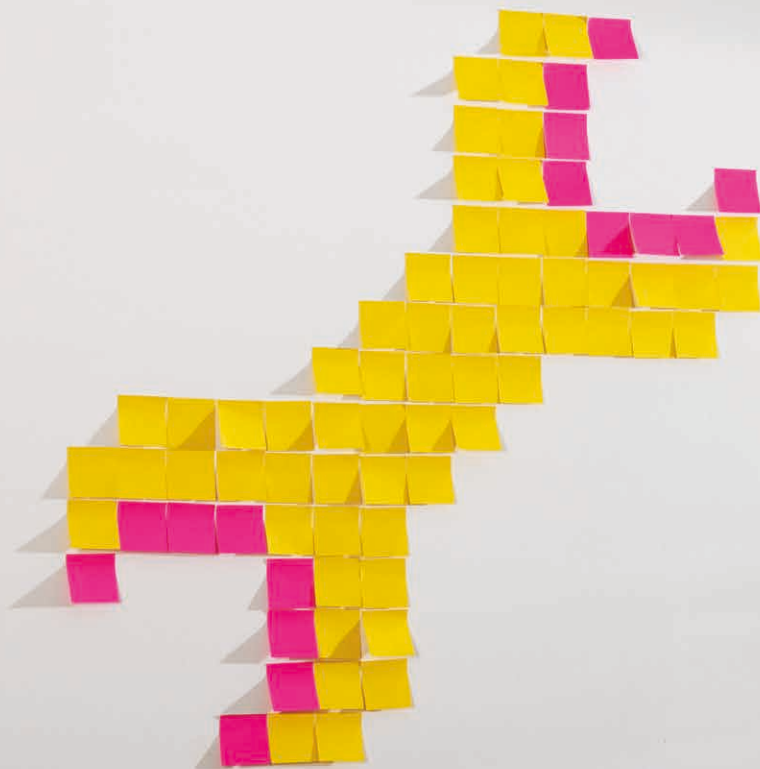
Mais pourquoi ?

Dans la ligne de constatation antérieure, nous observons que les CEE et les CE-SE sont des institutions largement similaires. Elles diffèrent pourtant sur certains aspects : les rencontres des CE-SE sont plus fréquentes et les membres bénéficient de davantage de formations. En outre, les membres des CE-SE ont un accès plus aisé aux bâtiments de la société que les membres des CEE.

Par conséquent, la question est de savoir comment on peut expliquer ces différences. Tout d'abord, les différences observées peuvent refléter les effets du contexte national. Comme nous l'avons vu, les CE-SE sont essentiellement établis dans les sociétés allemandes et de nombreux membres des CE-SE proviennent d'Allemagne. Dans ce cas, les CEE également établis en Allemagne devraient également se rencontrer plus fréquemment et les membres allemands devraient également bénéficier de formations plus fréquentes et plus longues que les autres répondants appartenant à des CEE.

Une seconde explication pourrait être donnée par le cadre réglementaire. Une différence fondamentale entre les CEE et les CE-SE est que les premiers sont optionnels, en ce sens où il faut que l'une des parties prenne l'initiative d'établir une telle instance. Ce n'est pas le cas pour les CE-SE : si une entreprise adopte le statut d'une SE, elle va obligatoirement négocier la création d'un CE-SE . Un tel dispositif place les représentants des travailleurs dans une meilleure position lors des négociations.

Indépendamment de ce point important, il existe quelques différences au niveau de la réglementation : le moment de l'information est défini de manière un peu plus précise et il existe une liste également plus précise des informations que le management doit fournir aux travailleurs. À ce stade, les effets possibles de telles différences devront être examinés lors de recherches futures.



**Comment un coordinateur syndical
peut faire la différence.**

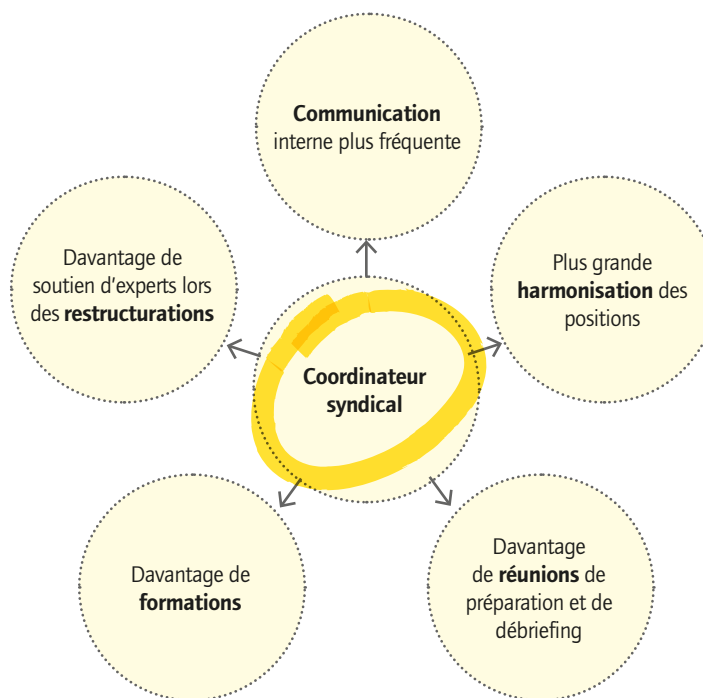
Comment un coordinateur syndical peut faire la différence.

Notes

La coordination syndicale = un atout pour le fonctionnement du CEE _____

Comme nous l'avons vu à plusieurs occasions, l'expérience des membres des CEE qui ne bénéficient pas de l'aide d'un coordinateur syndical est manifestement différente de celle des autres CEE. Ils sont plus fréquemment en contact les uns avec les autres entre les réunions, ils sont davantage enclins à rechercher avec les autres membres des CEE une position commune ; ils organisent davantage de réunions préparatoires et de débriefing ; ils reçoivent davantage le soutien d'experts lors de projets de restructuration.

En résumé, on peut faire un lien entre la présence de ce coordinateur syndical et l'existence d'un CEE qui fonctionne mieux en interne et il s'agit là de l'un des déterminants les plus importants des performances du CEE. Ces conclusions confirment largement des études antérieures qui montrent que le syndicat, en tant qu'institution, et le coordinateur, en tant que personne, sont essentiels dans l'établissement et le bon fonctionnement des CEE.



Comment un coordinateur syndical peut faire la différence.

La coordination syndicale = un atout pour le fonctionnement du CEE

Pour toute une série d'aspects, la présence d'un coordinateur syndical est manifestement liée à la manière dont les répondants se comportent en tant que représentants des travailleurs et à la manière dont ils perçoivent le fonctionnement de leur CEE.

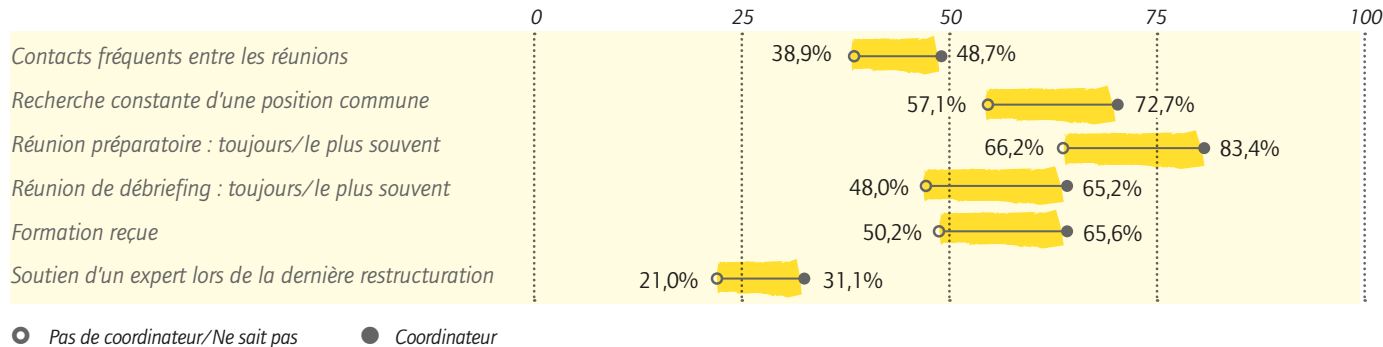
Il existe plusieurs manifestations de cette relation. Lorsqu'il y a un coordinateur syndical, le fonctionnement interne du CEE semble plus performant. Le graphique ci-dessous montre clairement que les représentants des syndicats qui disposent d'un coordinateur ont davantage tendance à répondre positivement à toute une série de problèmes liés au fonctionnement du CEE.

Ces résultats confirment manifestement la thèse de l'importance de l'implication syndicale dans les CEE.

Dans le même temps, une relation inverse pourrait également être présente, selon laquelle les CEE ambitieux, actifs et au fonctionnement efficace auraient davantage tendance à demander à une fédération syndicale européenne de leur fournir un coordinateur qui garantira un fonctionnement encore plus efficace. L'on pourrait également dire que ces CEE sont plus visibles et, par conséquent, ont davantage de chances de se voir attribuer un coordinateur par les syndicats. Un syndicat pourrait également être plus enclin à investir ses ressources limitées dans la coordination des CEE les plus actifs, les plus efficaces et qui peuvent s'avérer les plus performants.

Par conséquent, les CEE performants ont davantage tendance à disposer d'un coordinateur, ce qui les renforce encore davantage, alors que les CEE faibles pourraient se voir amener à continuer à affronter seuls leurs difficultés.

Lorsqu'il y a un coordinateur, le CEE semble mieux fonctionner en interne





Évolutions.

Différentes causes possibles

L'une des principales questions est, bien entendu, de savoir s'il existe une évolution au fil du temps pour ce qui concerne les comités d'entreprise européens et les comités d'entreprise des SE. Cette question se pose tout particulièrement à la suite de l'accord de la Commission européenne, en 2009, pour un changement dans le cadre juridique des CEE au travers de la directive refondue. Du point de vue politique, il est intéressant d'observer si cette intervention a entraîné des changements sur le terrain.

Malheureusement, les changements au fil du temps sont difficiles à observer et ils pourraient être attribués à différents facteurs. Nous pouvons en effet distinguer au moins trois éléments différents susceptibles d'entraîner un changement au fil du temps :

1. Un facteur politique : un changement au niveau des règlements pourrait inciter les CEE et les membres des CEE à adopter une approche nouvelle ou différente. Par exemple, un droit bien établi à la formation pourrait avoir pour effet que davantage de membres des CEE demandent des formations et les suivent.

2. Un facteur d'apprentissage : il est généralement reconnu que des institutions comme les CEE évoluent au fil du temps. Avec l'expérience de leurs propres CEE et des CEE en général, certaines bonnes pratiques commencent à être imitées un peu partout. Dans le cas de la formation, l'expérience des résultats positifs de la formation pourrait inciter davantage de représentants à suivre des programmes de formation.

3. Un facteur de composition : un troisième facteur susceptible d'entraîner des changements au fil du temps (et parfois une absence de changement)

concerne la composition. Avec le temps, la population des CEE pourrait changer en raison de certains facteurs importants qui influencent le comportement de l'ensemble de la population. Par exemple, si de nouveaux CEE sont établis dans des entreprises particulièrement hostiles à toute représentation, cela pourrait avoir un impact sur la qualité globale mesurée de l'information et de la consultation.

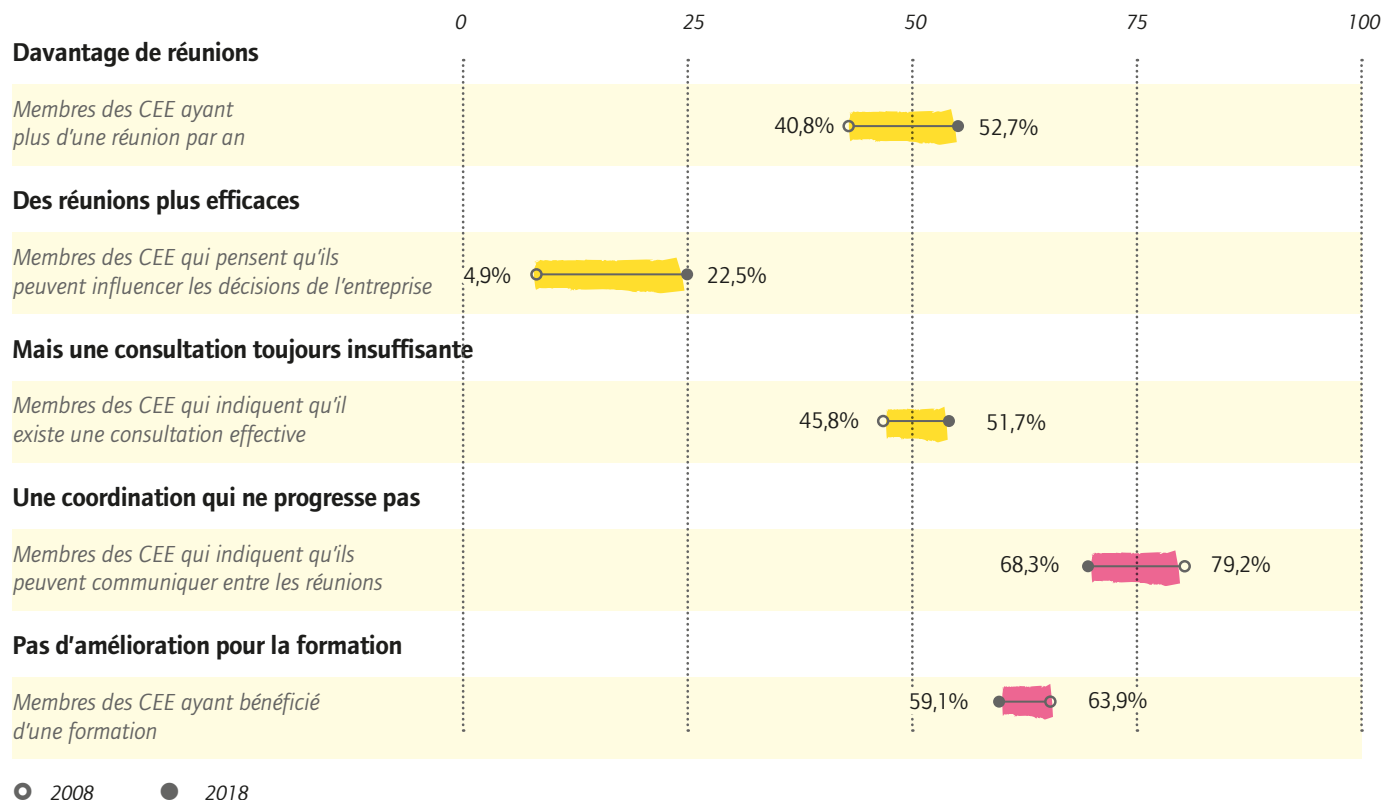
Deux enquêtes différentes

À cela, on peut encore ajouter un effet potentiel au niveau méthodologique dans l'établissement des comparaisons au fil du temps. En 2008, l'ETUI avait organisé la première enquête de grande ampleur sur les membres des CEE (Waddington 2010). Cette enquête collectait des appréciations portées par à peu près 950 représentants des travailleurs sur des sujets qui étaient généralement les mêmes que dans l'enquête de 2018. En revanche, la procédure d'échantillonnage utilisée en 2008 diffère de celle appliquée en 2018 car il n'y avait pas de benchmark au niveau de la population sondée pour pondérer les résultats. Les différences observées au fil du temps pourraient donc bien être attribuées à cette différence méthodologique.

Prudence dans la comparaison

Par conséquent, il faut garder à l'esprit que les comparaisons au fil du temps que nous présentons ici sont, au mieux, indicatives. Il importe dès lors de privilégier les tendances générales et les évolutions significatives et de faire preuve de la prudence nécessaire dans l'interprétation des résultats.

Évolutions.

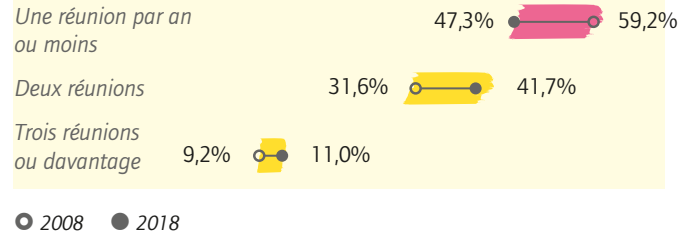


Évolutions.

Notes

Davantage de réunions

Par rapport à 2008, davantage de membres des CEE indiquent avoir plus d'une réunion par an (52,7% contre 40,8%). Il est intéressant de noter que sur le plan légal, il n'y a pas eu de changement dans la directive refondue sur les CEE de 2009 qui aurait exigé que les CEE se réunissent plus fréquemment.

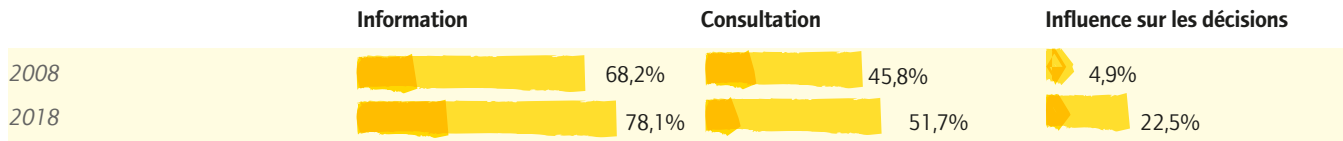


Des réunions plus efficaces

En termes d'efficacité des réunions, nous pouvons observer certaines différences s'agissant des informations fournies et de la capacité du CEE à influencer les décisions du management. En 2018, près de 8 membres sur 10 des CEE considéraient les réunions plénières comme « efficaces » ou « très efficaces » s'agissant de la transmission d'informations. En 2008, ce n'était le cas que de 7 membres sur 10. La différence est moins marquée (environ 5 %) pour ce qui concerne la consultation. Dans les deux enquêtes, toutefois,

à peine plus d'un représentant sur 2 pense que les réunions permettent une consultation effective.

Enfin, en 2018, une proportion nettement plus élevée de membres des CEE pensent que les réunions sont efficaces pour influencer les décisions de l'entreprise. Dans le même temps, ces membres ne représentent toujours qu'un peu moins d'un répondant sur 4, ce qui souligne les insuffisances persistantes dans ce domaine.



Efficace Très efficace

Moins d'un membre des CEE sur 4 considère que leur CEE permet d'influencer les décisions

Évolutions.

Davantage de restructurations

En 2008, à la question de savoir si leur entreprise avait été impliquée dans une restructuration, 80% des répondants avaient répondu par l'affirmative. En 2018, nous avons demandé aux répondants si leur entreprise avait été impliquée dans un certain nombre de formes de restructuration (comme une fermeture d'usine, ou des licenciements collectifs) au cours des trois dernières années. 91% des répondants ont répondu « oui » pour au moins l'une de ces options. Par conséquent, par rapport à l'enquête précédente,

la restructuration apparaît de plus en plus comme un élément de la vie normale des entreprises (et d'un CEE) et de moins en moins comme un événement « extraordinaire ».

Participation dans un processus de restructuration



La restructuration devient un élément de la vie normale d'une entreprise et donc également d'un CEE

La communication entre les réunions ne s'est pas améliorée

Comme nous l'avons vu, entre les réunions, la communication entre les membres des CEE est importante mais elle n'est pas facile. En 2008, les répondants avaient été invités à indiquer s'ils communiquaient ou non entre les réunions avec des représentants de pays différents. 79% avaient déclaré le faire.

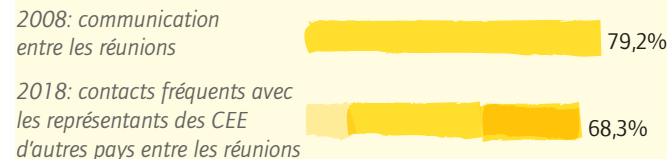
En 2018, les répondants avaient été invités à marquer leur accord avec l'affirmation « entre les réunions des CEE, j'ai des contacts fréquents avec les membres des CEE dans d'autres pays ». Au total 44,7% ont répondu positivement à cette question en indiquant qu'ils étaient « d'accord » ou « tout à fait d'accord » avec l'affirmation et 23,6% ont donné une réponse neutre.

En conclusion, la communication entre les réunions ne semble pas s'être améliorée entre 2008 et 2018.

Cela pourrait être surprenant car la directive refondue introduisait un droit plus clair (et une obligation) pour les membres des CEE de faire rapport au niveau national.

D'autres recherches ont également montré que de plus en plus d'accords CEE comportaient des clauses sur de tels rapports (De Spiegelaere 2016).

Quoi qu'il en soit, une baisse de la communication interne entre les réunions des CEE constitue une tendance déconcertante et qui n'est pas sans conséquences. La communication peut avoir un impact sur le niveau de confiance entre les CEE, leur efficacité, leur capacité à réagir et la solidarité ou l'identité collective des membres des CEE eux-mêmes.



Neutre D'accord Tout à fait d'accord

La communication entre les réunions ne s'est pas améliorée durant la période allant de 2008 à 2018

La formation est un droit, mais qu'en est-il dans les faits ? _____

Bénéficiaires d'une formation



Une autre intervention manifeste de la directive refondue portait sur l'instauration d'un droit clair à la formation sans perte de rémunération pour les membres des CEE. Cette intervention n'avait guère suscité la controverse, étant donné que la plupart des accords CEE prévoyaient déjà un tel droit (De Spiegelaere 2016). On aurait pu s'attendre à ce que ce nouveau droit soit

appliqué plus généralement sur le terrain, avec davantage de membres des CEE prenant part à des formations.

Pourtant, une comparaison entre les enquêtes de 2008 et de 2018 ne confirme pas cette attente. En 2008, 63,9% des membres des CEE avaient indiqué avoir suivi un certain type de formation ; alors qu'en 2018, 59,1% des membres seulement ont fait la même réponse. Dans ce cas, la législation n'a pas eu d'impact, tandis que d'autres facteurs doivent avoir généré une telle régression.

Des améliorations marginales _____

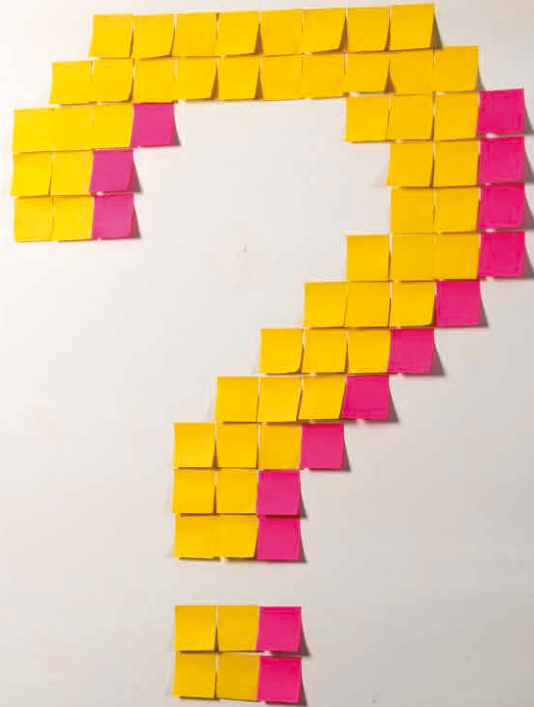
L'établissement de comparaisons au fil du temps pose un certain nombre de problèmes. Même si nous sommes conscients de ces difficultés, nous avons néanmoins décidé de comparer les résultats de l'enquête auprès des membres des CEE en 2008 avec ceux de l'enquête de 2018.

Dans un petit nombre de domaines, des améliorations ont pu être observées dans les pratiques des CEE : le nombre des réunions plénières et leur efficacité. Dans le même temps, en matière de rapports et de formation, les différences observées semblent être plutôt négatives que positives.

Bien entendu, ces différences sont généralement mineures et peuvent être attribuées à différentes causes : les changements dans les politiques, des effets d'apprentissage, les changements dans la composition ou des effets de méthodologie. Toutefois, la principale observation est que l'objectif de la

directive refondue en termes d'amélioration du fonctionnement des CEE ne semble pas avoir été atteint. Même si l'efficacité des réunions s'est accrue, la proportion globale des membres des CEE qui pensent être correctement informés et consultés reste assez faible (et c'est encore davantage le cas quand il s'agit de la capacité d'influencer les décisions de l'entreprise).

Ces résultats confirment largement des études antérieures sur la directive refondue et montrent que si l'on veut réellement améliorer l'efficacité des CEE, l'intervention au niveau juridique doit être bien plus complète et plus profonde, et que ces CEE doivent également être soutenus par le développement d'autres initiatives.



**Que faudrait-il
changer ?**

Que faudrait-il changer ?

Une mise en œuvre plus efficace, et des sanctions



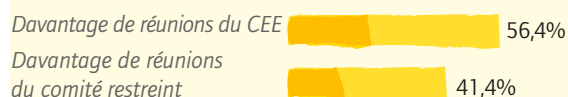
Qualité et étendue de l'information



Ressources et expertise



Réunions



 D'accord  Tout à fait d'accord

Qu'est ce qui pourrait et devrait être amélioré ? Après avoir demandé aux répondants d'évaluer leur CEE sous divers angles, nous avons demandé ce qui à leurs yeux devrait être modifié dans le cadre du CEE afin de le faire mieux fonctionner.

Sanctions et mise en œuvre des dispositions légales apparaissent clairement en tête de liste. Plus de 80% des répondants pensent que le management ne devrait pas être autorisé à mettre en œuvre des décisions avant d'avoir dûment informé et consulté les travailleurs. Il s'agit d'une demande claire de davantage d'instruments permettant aux membres des CEE d'obliger leur management à coopérer.

Une proportion presque égale de membres du CEE jugent nécessaire d'améliorer la qualité de l'information et d'élargir le champ des problèmes couverts par le CEE. Une part légèrement moins nombreuse, mais toujours importante, des répondants estiment que le CEE devrait disposer de davantage de ressources en termes de temps, d'argent et d'expertise pour pouvoir exercer ses fonctions.

La nécessité de davantage de réunions plénières et de réunions du comité restreint est moins souvent mentionnée. Comme on pouvait s'y attendre, cette revendication apparaît davantage lorsque les réunions sont moins fréquentes. 70% des membres des CEE qui n'ont qu'une réunion par an pensent que ce point est important, contre 40% de ceux qui ont 3 réunions ou davantage. Il est important de souligner que ce souhait de réunions plus fréquentes est toujours exprimé malgré l'augmentation enregistrée de la fréquence des réunions entre 2008 et 2018.

L'amélioration des sanctions et de la mise en œuvre des dispositions légales sont les souhaits prioritaires des membres des CEE

Que faudrait-il changer ?

Notes

Les sanctions : nécessaires aussi quand tout va bien

Quand les échanges d'informations ou la consultation ont-ils lieu ?	Il devrait être interdit au management de mettre en œuvre une décision avant consultation			
	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord et absolument pas d'accord
Avant la décision	41,8%	35,0%	10,5%	9,2%
Avant la mise en œuvre	47,9%	38,5%	9,7%	2,9%
Pendant la mise en œuvre	42,3%	42,1%	8,5%	3,5%
Après la mise en œuvre	46,9%	40,0%	11,2%	1,9%

Comme indiqué à la page précédente, la demande principale partagée par une large majorité de membres des CEE porte sur l'introduction d'une interdiction faite au management de mettre en œuvre une décision sans une véritable consultation. Pour être effective et fonctionnelle, une telle interdiction suppose l'introduction d'une sanction qui annulerait les décisions de l'entreprise dans les questions transnationales qui auraient été prises sans avoir consulté le CEE.

Ce qui est surtout intéressant, c'est que cette demande est partagée même par les membres des CEE qui signalent être généralement impliqués dans le processus décisionnel avant l'adoption de la décision finale. Pas moins des trois quarts de ces représentants sont d'accord ou tout à fait d'accord pour estimer cette interdiction nécessaire.

Si l'on y ajoute l'observation que très peu de CEE vont effectivement en justice, on pourrait soutenir que la plupart des membres des CEE ne veulent pas la mise en place de sanctions qui les amèneraient à sans cesse devoir affronter l'entreprise en justice, à faire obstacle à son fonctionnement et à perturber le management. Ce qu'ils veulent de toute évidence, en lieu et place, ce sont des règles plus claires et des instruments assurant de manière préventive une telle interdiction en obligeant le management à s'engager tout simplement (en temps utile) dans une véritable consultation. C'est pourquoi l'on peut soutenir que des sanctions plus sévères ne seraient pas synonymes de nouveaux problèmes ou de charges supplémentaires pour les entreprises dotées d'un CEE, aussi longtemps que le management respecte la législation et engage un véritable dialogue avec les travailleurs, comme la loi le leur demande.

La démocratie au travail a besoin de CEE performants

La plus récente Commission européenne, présidée par Jean-Claude Juncker, avait démarré avec de grandes ambitions dans le domaine social. L'UE devait devenir une Europe sociale « triple A » et la déclaration d'un « Socle européen des droits sociaux », accompagnée par la création d'une Autorité européenne du travail, avait suivi. Si la réalisation de ces ambitions reste à vérifier, la présente publication s'est focalisée sur le résultat d'une initiative plus ancienne de l'UE dans le domaine social (celui des relations professionnelles) : les comités d'entreprise européens et les comités d'entreprise des SE.

Le cadre réglementaire des comités d'entreprise européens a été introduit en 1994 et modifié en 2009. Cela signifie que cette année, en 2019, nous célébrons les 25 ans de cette expérience des CEE depuis l'adoption officielle du concept. En outre, l'expérience pratique de certains CEE remonte aux années 1980.

Cette publication offre un aperçu des activités des CEE sur la base d'une enquête standardisée menée en 2017 sur grande échelle auprès des membres des CEE. Nous discutons ici un certain nombre de conclusions générales que l'on peut tirer de cet exercice.

Information : oui ; consultation : non.

Les objectifs fixés par l'UE pour les CEE et CE-SE sont clairs : anticiper et gérer le changement en assurant que les travailleurs soient dûment informés et consultés, en temps utile, sur les questions transnationales qui concernent les entreprises multinationales.

Sur la base des résultats de la présente enquête, nous pouvons conclure que du point de vue des représentants des travailleurs, cet objectif n'est que fort peu atteint. Seul un représentant sur cinq a l'impression d'être généralement informé et consulté avant l'adoption de décisions définitives sur des sujets particuliers. Ce n'est que pour un très petit nombre de sujets discutés au sein d'un CEE qu'à peine une moitié des représentants estiment qu'une consultation effective a eu lieu, et si beaucoup pensent que les réunions du CEE constituent effectivement des sources intéressantes d'information, moins nombreux sont ceux qui y voient de véritables forums permettant la consultation effective avec le management, et ils sont encore plus rares à penser qu'ils permettent aux travailleurs d'exercer une influence sur les décisions de l'entreprise.

Après 25 ans de législation sur les CEE, et en dépit de la tentative de 2009 d'améliorer le cadre de la législation européenne, la réalité sur le terrain est claire : les comités d'entreprise européens sont, selon les représentants eux-mêmes des travailleurs, des réunions d'information et non le lieu d'une véritable consultation.

Les droits en théorie et en pratique

La directive sur les CEE et, de manière plus précise, la directive refondue accordent plusieurs droits bien déterminés aux représentants des travailleurs comme : (1) le droit à une formation sans perte de rémunération et (2) le droit (et l'obligation) d'informer les représentants au niveau local de ce qui se passe au sein du CEE.

Conclusion.

En pratique, nous observons qu'un nombre assez limité de membres des CEE ont reçu une formation dans l'exercice de leurs fonctions. La nécessité d'une formation est pourtant présente et elle est clairement affirmée. Le droit à la formation est donc incontestable, mais sans que les membres des CEE bénéficient pour autant des formations dont ils ont besoin.

S'agissant du droit et de l'obligation des membres des CEE de faire rapport, nous observons que la majorité des membres des CEE estiment bénéficier d'une liberté suffisante pour communiquer avec le niveau local et que pratiquement tous utilisent une méthode ou l'autre de communication avec ce niveau. Dans le même temps, toutefois, seule une minorité demande « souvent » un apport et un nombre encore plus limité estiment que les travailleurs sont bien informés du travail mené au sein des CEE. Mais, s'il n'y a rien à rapporter, un droit évident (et une obligation) sur papier n'entraîne pas toujours une véritable communication dans la pratique.

Facteurs de succès

Bien entendu, certains membres des CEE sont plus positifs sur leurs expériences que d'autres. La question est alors de savoir quels sont les facteurs liés à l'expression d'opinions plus positives. La présente publication ne fournit qu'une analyse bivrée, mais certains schémas sont déjà visibles.

Tout d'abord, les membres des CEE qui se rencontrent plus fréquemment dans des réunions plénières semblent être plus positifs sur le fonctionnement général de leur CEE. Les contacts personnels fréquents augmentent la confiance à la fois entre représentants et entre représentants et management. En outre, ils sont à l'origine d'un important processus d'apprentissage quant à la manière de devenir un CEE efficace. Des réunions plus fréquentes donnent

également au management des opportunités accrues d'informer le CEE sur les décisions à venir et davantage d'occasions pour un véritable échange.

Ensuite, lorsqu'un coordinateur syndical est présent, le fonctionnement interne d'un CEE semble s'améliorer. Quand une coordination est présente, on observe des réunions internes plus fréquentes, davantage de formations et de communication avec le niveau local et davantage de confiance entre les représentants venus de différents pays. Un coordinateur syndical semble dynamiser le CEE et l'inciter à faire un meilleur travail. En outre, lorsqu'il y a un coordinateur, les représentants de pays différents sont davantage enclins à rechercher un terrain d'entente.

Tertio, le management détient clairement les clés du succès du CEE. Même si la coordination syndicale peut améliorer le fonctionnement d'un CEE ou d'un CE-SE, le pouvoir véritable réside au sein du management. C'est le management qui détermine si le CEE est informé et consulté avant qu'une décision ne soit prise et que l'opportunité lui soit donnée d'être impliqué dans ce processus décisionnel. Lorsque le management veut s'engager et rechercher des solutions communes, il le fera ; lorsque le management ne veut pas réellement s'engager, les chances que le CEE soit correctement impliqué sont très minces. Dans ce dernier cas, la représentation au sein du CEE est destinée à n'être qu'une simple façade.

Il est intéressant de noter que ces trois facteurs ne sont pas contrôlés par les mêmes acteurs. La coordination syndicale, pour commencer, est principalement dans les mains des travailleurs et des syndicats. S'ils arrivent à coordonner efficacement un plus grand nombre de CEE, ils pourront être en mesure d'améliorer de manière significative la situation générale. Ensuite, la fréquence des réunions est un facteur dans la négociation mais aussi dans la

Lorsqu'il y a un coordinateur, les représentants de différents pays ont davantage tendance à rechercher entre eux un terrain d'entente

Conclusion.

Notes

politique menée. Les CEE négocient à l'ombre de la loi et une intervention légale dans, par exemple, les prescriptions subsidiaires devrait accroître la fréquence des réunions. Enfin, l'approche du management est, très logiquement, essentiellement tributaire de ce même management. Un management qui considère la valeur d'une implication précoce des CEE et/ou qui craint les conséquences d'une implication tardive joue un rôle pivot dans l'évolution du CEE vers un véritable forum permettant la consultation des travailleurs.

Une amélioration au fil du temps ?

Une des principales questions, en particulier dans une perspective politique, est celle de savoir si l'évolution constatée va dans la bonne direction. En 2009, l'UE avait convenu que la directive refondue sur les CEE devait précisément améliorer le fonctionnement des CEE. Aujourd'hui, quelque 10 ans plus tard, pouvons-nous constater des signes d'amélioration ?

Pour répondre à cette question, nous avons comparé l'enquête 2018 avec l'enquête similaire de 2008, avant que les changements politiques ne soient mis en œuvre. Une telle comparaison à travers le temps peut être extrêmement instructive, mais elle présente également des difficultés car toute évolution au fil du temps peut être due à plusieurs motifs, comme nous l'avons signalé.

En tenant compte de ces éléments, une comparaison des deux enquêtes révèle des indications d'un **niveau significatif d'amélioration en termes de nombre de réunions** organisées chaque année, et des **progrès plus limités concernant la qualité** des informations et de la consultation.

En dépit de ces signaux d'amélioration, les conclusions générales de 2008 restent valables. **Les CEE et CE-SE sont principalement des institutions destinées à informer les travailleurs plutôt qu'à les consulter véritablement.** Si la directive refondue constitue indubitablement un progrès à de nombreux égards (en apportant une sécurité juridique et une clarté quant aux définitions et au droit à la formation), **elle n'a pas permis d'améliorer l'activité essentielle des CEE et des CE-SE, à savoir consulter en temps utile les travailleurs sur les problèmes transnationaux.**

Rencontres

Il est à noter que la plupart des membres des CEE considèrent que les réunions du CEE sont avant tout efficaces et utiles pour rencontrer des représentants des travailleurs venus d'autres pays. Il est manifeste que les réunions ne concernent pas seulement la rencontre avec le management, mais aussi (et peut-être surtout) la rencontre des représentants des travailleurs entre eux. Grâce à ces rencontres régulières en face-à-face, ces représentants échangent des informations, ils apprennent et comprennent ce qui se passe dans d'autres pays, ils développent des opinions et des positions communes et ils renforcent la confiance et l'identité commune du CEE. Si la fonction de rencontre avec le management est formellement ancrée dans la directive et est donc l'objet de l'analyse, la fonction de mise en réseau interne d'un CEE représente un résultat tout aussi important.

Conclusion.

Pas de temps à perdre

25 ans d'expérience avec un élément-clé de la réglementation sociale européenne et un pilier des relations professionnelles européennes n'ont hélas débouché que sur un succès limité.

Il s'agit bien d'un succès puisqu'un nombre important de CEE ont été constitués et qu'ils ont offert aux représentants certains droits à l'information et à la consultation transnationales. Élément important, ils ont offert aux représentants des travailleurs une opportunité très appréciée de rencontrer d'autres représentants venus de différents pays et de discuter avec eux de problèmes d'intérêt commun.

Toutefois ce succès reste limité parce que cette étude, tout comme d'autres, a démontré que les objectifs fixés pour le CEE et le CE-SE ne sont pas rencontrés. Les CEE et CE-SE ne garantissent pas une information et une consultation en temps utile et par conséquent la protection des intérêts des travailleurs.

Lorsque le management veut s'engager et que le CEE est correctement organisé, il peut être un forum permettant une information et une consultation effectives. Mais de l'avis des représentants des travailleurs, lorsque le management ne souhaite pas s'engager, il n'y a que peu ou pas de chance de voir

le CEE ou le CE-SE évoluer vers un véritable forum de consultation, et cela même si des formations adéquates et une coordination sont assurées du côté syndical. Dans ce sens, nous soulignons une fois encore que la clé du succès des CEE repose essentiellement dans les mains du management.

Cela signifie que l'exercice du droit fondamental des travailleurs à l'information et la consultation est principalement tributaire de la bonne volonté du management de coopérer et d'accepter et d'inclure les travailleurs dans les processus décisionnels de l'entreprise. Les représentants des travailleurs peuvent demander tout ce qu'ils veulent, mais c'est le management qui décide et l'UE accepte passivement cette situation. Il n'est donc pas étonnant que la principale demande des membres des CEE soit de disposer de davantage d'instruments pour stimuler le management à adopter une approche différente du CEE. Les représentants comprennent que leur rôle dépend de l'humeur du management et ils cherchent les moyens de faire face à cette situation.

Dans une Europe sociale qui mérite véritablement un « triple A », toutefois, les **droits fondamentaux doivent être garantis à tous les travailleurs** indépendamment de l'humeur et de l'opinion des dirigeants d'entreprise.

Références bibliographiques.

Notes

- Commission européenne (2016) Evaluation study on the implementation of Directive 2009/38/EC on the establishment of a European Works Council, Luxembourg, Office des publications de l'Union européenne.
 - Commission européenne (2018) Commission Staff Working Document. Evaluation accompanying the document "Report from the Commission to the European Parliament, the Council and the European Economic and Social Committee. Report on the implementation by Member States of Directive 2009/38/EC on the establishment of a European Works Council or a procedure in Community-scale undertakings and Community-scale groups of undertakings for the purposes of informing and consulting employees (Recast)" SWD/2018/187 final, Bruxelles, Commission européenne
 - De Spiegelaere S. (2016) Too little, too late? Evaluating the European Works Councils Recast Directive, Rapport 138, Bruxelles, Institut syndical européen.
 - De Spiegelaere S. et Jagodziński R. (2015) European Works Councils and SE Works Councils in 2015: Facts and figures, Bruxelles, Institut syndical européen.
 - Dorsemont F. et Kerckhofs P. (2015) Linking information and consultation procedures at local and European level, Dublin, Eurofound. <http://www.eurofound.europa.eu/publications/customised-report/2015/industrial-relations/linking-information-and-consultation-procedures-at-local-and-European-level>
 - Jagodziński R. (2013) The EWC directives and the SE legal framework: symbiosis and mutual reinforcement brought to a halt?, in Cremers J., Stollt J. et Vitols S. (dir.) A decade of experience with the European Company, Bruxelles, Institut syndical européen, 273-289.
 - Jagodziński R. (dir.) (2015) Variations on a theme? The implementation of the EWC Recast Directive, Bruxelles, Institut syndical européen.
 - Kerckhofs P. (2015) European Works Council developments before, during and after the crisis, Luxembourg, Office des publications de l'Union européenne.
 - Pulignano V. et Turk J. (2016) European works councils on the move: management perspectives on the development of a transnational institution for social dialogue, Working Paper CeSO/CAAE/2016-1, Leuven, Centrum voor Sociologisch Onderzoek. <https://soc.kuleuven.be/ceso/wo/erlm/files/pernewc-final-report-eng>
 - Voss E. (2016) European works councils assessments and requirements. Report to the ETUC, Bruxelles, European Trade Union Confederation. https://www.etuc.org/sites/default/files/publication/files/europeanworks_councils_ces_01.pdf
 - Waddington J. (2010) European works councils and industrial relations: a transnational industrial relations institution in the making, Londres, Routledge.
- Tous les liens ont été vérifiés le 03/09/2019.

Pour en savoir plus...



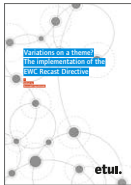
Too little too late? Evaluating the European Works Council Directive (2016)

Stan De Spiegelaere (ETUI)

ETUI, Bruxelles

ISBN 978-2-87452-410-3

ISBN 978-2-87452-411-0 (pdf)



Variations on a theme? The implementation of the EWC Recast Directive (2015)

Romuald Jagodziński (ETUI)

ETUI, Bruxelles

ISBN 978-2-87452-386-1

ISBN 978-2-87452-387-8 (pdf)



Manuals for European Workers' Representatives

- How to organise your communications network
- How to make your meetings more successful
- How to prepare for company change
- How to handle confidentiality?

Également disponible en français, allemand, italien, espagnol, néerlandais, suédois, polonais et croate

www.etui.org



European Works Councils and SE Works Councils in 2015. Facts and Figures (2015)

Stan De Spiegelaere & Romuald Jagodziński (ETUI)

ETUI, Bruxelles

ISBN: 978-2-87452-378-6

ISBN: 978-2-87452-379-3 (pdf)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

European Trade Union Institute

Bd du Roi Albert II, 5

1210 Bruxelles

Belgique

+32 (0)2 224 04 70

etui@etui.org

www.etui.org



etui.